

Pedro Miguel Santos Queirós

Evolução do Mercado Bom Sucesso – Urban Concept (2015- 2018) a partir de Estudo de Satisfação de Clientes e Operadores

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Especialista Abílio da Cunha Vilaça

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, março de 2019

Declaração de honra

Eu, Pedro Miguel Santos Queirós abaixo-assinado, aluno do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 141240008, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 01/03/2019



Agradecimentos

Este relatório simboliza o culminar de uma etapa, uma fase importante da minha vida e foram várias as pessoas que contribuíram de forma direta e indireta para este momento.

Analisando os vários obstáculos que foram formando o longo caminho percorrido para a obtenção grau de mestre em Direção Comercial e Marketing, seria impossível pra mim não agradecer pela força, motivação e apoio dado durante estes anos.

À Instituição ISAG- European Business School, nas pessoas da sua Direção e Conselhos, por todo o apoio manifestado ao longo deste período de licenciatura e mestrado.

Ao meu orientador Professor Especialista Abílio Vilaça, por ter acreditado no meu trabalho e pela forma como me orientou e aceitou este desafio.

À Prof. Doutora Cristina Mocetão, o meu reconhecimento pelo profissionalismo e brio com que sempre auxiliou e ensinou durante todo o processo.

À minha família a quem devo a possibilidade de seguir os meus sonhos, que sempre me acompanhou e acreditou, em todas as fases da minha vida, a quem devo tudo.

Aos meus amigos de sempre para sempre.

Resumo

Apresenta-se uma abordagem á Evolução do Mercado Bom Sucesso (2015-2018) a partir de Estudo de Satisfação de Clientes e Operadores tendo como suporte o estágio profissional realizado no Departamento de Marketing do Mercado do Bom Sucesso, doravante referido com MBS, de 14 de Setembro a 18 de Dezembro de 2015 e no qual se produziram recomendações de melhoria. Efetivamente foi desenvolvido um estudo sobre a satisfação de clientes e operadores do MBS baseando-se no Plano de Marketing do segundo semestre de 2014 e os objetivos estratégicos da Administração do referido espaço para o desenvolvimento do negócio.

Tendo como objetivo compreender em que medida os objetivos do estágio – em que foram realizados estudos de carácter qualitativo e de carácter quantitativo, com a aplicação de questionários, inquéritos, intervenção de clientes mistério e entrevistas – que apoiaram decisões estratégicas da administração para o nível de serviços e modelo de funcionamento hoje presente.

O MBS reabriu com um novo conceito urbano, e nesse sentido procurou atrair os clientes para o espaço e para o consumo nos lojistas presentes. O conhecimento das suas vontades, das propostas então apresentadas e a imagem que têm da oferta e da experiencia do MBS permitiu á Administração reformular as suas estratégias de ação e promover os ajustamentos necessários a um ainda melhor funcionamento do MBS.

Palavras-chave: Mercado Bom Sucesso, Satisfação, Clientes, Serviços, Tendência.

Abstract

An approach to the Evolution of the Mercado Bom Sucesso (2015-2018) is presented, based on a Customer Satisfaction Study and Operators, supported by the professional stage carried out at the Marketing Department of the Mercado Bom Sucesso , hereinafter referred to as MBS, from the 14th of September until 18th December 2015 and in which improvements were made. In fact, a study on the satisfaction of MBS clients and operators was developed based on the Marketing Plan from the second half of 2014 and the Management's strategic objectives of said space for the development of the business.

Aiming to understand the extent to which the objectives of the internship - qualitative and quantitative studies were carried out, with the application of questionnaires, surveys, mystery client intervention and interviews - supported strategic decisions of the administration for the level of services and working model present today.

The MBS reopened with a new urban concept, and in this sense sought to attract customers to the space and to the consumption in the present tenants. The knowledge of their wishes, the proposals presented and their image of the MBS offer and experience allowed Management to reformulate its strategies of action and promote the necessary adjustments to an even better MBS operation.

Key words: Mercado Bom Sucesso, Satisfaction, Clients, Services, Trend.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de abreviaturas e siglas	v
Índice de figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA	3
2.1 Descrição da Empresa - Mercado Urbano – Gestão Imobiliária, SA	3
2.2 Apresentação do Mercado do Bom Sucesso – Urban Concept	4
2.3 Análise SWOT	11
2.4 Objetivos Estratégicos	12
2.5 Identificação da Problemática	13
3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	15
3.1. O Marketing.....	15
3.2. Motivações do Consumidor	15
3.3. <i>Engagement</i>	16
3.4. Satisfação dos Clientes.....	17
3.5. <i>Elaboração de Questionários</i>	18
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	20
4.1. Atividades Principais Desenvolvidas	22
4.2. Análise de Eventos da Agenda.....	28
4.3. Análise do estudo a Colaboradores das bancas.....	29
4.4. Clientes Mistério.....	30
4.5. Entrevistas a Gerentes de Loja	32
4.6. Evolução MBS	35
4.7. Apreciação Geral das opções mais marcantes	36
4.8. Contributos para a Empresa	40
4.9. Análise de Resultados e Sugestões	41
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	43
6. CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
WEBGRAFIA	50
Anexos	51

Lista de abreviaturas e siglas

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

DRCN – Direção Regional da Cultura do Norte

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

MBS – Mercado Bom Sucesso

MF – Mercado Frescos

PME – Pequenas e Médias Empresas

SWOT – Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats

WOM –Word-of-Mouth

Índice de figuras

Figura 1 - Localização do Mercado Bom Sucesso	5
Figura 2 - Estrutura de Recursos Humanos do MBS	6
Figura 3- Estatística relativa à idade	27
Figura 4 – Apresentação da Importância Relativa dos Sectores de Atividade	36
Figura 5 – Comentário Tripadvisor MBS - Abril de 2018	39
Figura 6 – Comentário Tripadvisor MBS - Novembro de 2018	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Público-Alvo definido pelo MBS	10
Tabela 2 - Análise SWOT desenvolvida pelo MBS	11
Tabela 3 – Objetivos Estratégicos do MBS– Urban Concept (Enxerto da Tabela geral)	12
Tabela 4 – Ações a Planificar e Implementar para atingir os Objetivos Estratégicos (Excerto da Tabela geral)	13
Tabela 5- Análise dos dados por observação	24
Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica da Amostra Clientes Finais	25
Tabela 7- Estatística relativa à idade Clientes Finais	27
Tabela 8 - Caracterização Sociodemográfica Colaboradores	29
Tabela 9 – Comparação dos seguidores de redes sociais entre 2015 e 2018	38
Tabela 10- Conjunto de Avaliações ao longo de 2018	38

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento sobre a evolução do Mercado Bom Sucesso (MBS), entre os anos de 2015 e 2018, sustentado em estudos efetuados na oportunidade de um estágio no âmbito do Mestrado de Direção Comercial e Marketing, realizado no segundo semestre de 2015, possibilitou compreender como as sugestões e recomendações então produzidas foram relevantes para que a administração tomasse as medidas mais convenientes.

A realização do estágio, à época, pretendia sobretudo conhecer os públicos e sua apreciação sobre a oferta do mix comercial e de serviços instalada no novo formato que o MBS assumiu com as obras de renovação do espaço e a modernização do conceito. O mercado municipal clássico muda para um novo conceito de URBAN Concept, numa perspetiva de mercado urbano, adaptado a novos públicos sem deixar de ter uma oferta ainda associada à sua fundação histórica.

A relevância deste projeto, resulta sobretudo da pertinência e importância que os estudos de opinião dos consumidores e lojistas podem influenciar o curso seguido pela administração na dinâmica de um mercado que possui uma responsabilidade de oferecer uma diferenciação face à concorrência e de garantir a sustentabilidade do projeto.

É a partir do trabalho de análise dos resultados obtidos com os estudos referidos, que se produzem recomendações sobre mudanças a implementar na estratégia, orgânica e funcionamento do novo Mercado. O mix comercial e de serviços da oferta, constituído por cerca de sete dezenas de operadores, instalados no mercado, encontram-se em concorrência com outras ofertas existentes na proximidade, quer em espaço aberto, constituído pelo comércio de rua, quer em concorrência com centros comerciais.

O trabalho dirige-se em primeiro lugar à administração do MBS. Em segundo lugar dirige-se aos comerciantes e empresários instalados enquanto protagonistas da dinâmica do mix de oferta comercial e de serviços. Estas duas perspetivas tornam-se relevantes para o desenvolvimento de negócio sustentável e capaz de contribuir para o desempenho global do MBS. Interessa ainda para a comunidade académica e investigadora que se interessa pelo estudo da evolução do comércio e serviços desenvolvido em novos conceitos agregadores de uma oferta composta.

Implicitamente os resultados obtidos, contribuem para uma maior segurança na tomada de decisões, já que o cruzamento entre as opiniões e interesses dos consumidores que frequentam o MBS e as opiniões dos lojistas possibilitam uma melhor adequação das mudanças a implementar.

O mercado urbano é um conceito que tem vindo a ganhar notoriedade na última década e que está presente nas principais cidades cosmopolitas da Europa. Consiste na requalificação de antigos mercados de venda de produtos alimentares e consequente transformação da estratégia de vendas do espaço. Nesta conceção importa que o mesmo passe a incluir uma oferta complementar de serviços, tais como o serviço de restauração e bebidas, serviço de estética e beleza, de retalho e serviços de animação cultural e lazer, entre outros.

Com este alargamento do *core business*, estes espaços têm-se reposicionado no mercado, passando de uma vertente puramente transacional para uma vertente relacional. Desta forma assume-se um novo posicionamento estratégico junto dos consumidores, fomentando uma nova atitude na criação de ambientes mais sofisticados e de maior interesse para todos os stakeholders.

No seguimento desta realidade reabriu dia 13 de Junho de 2013 o Mercado do Bom Sucesso – Urban Concept. O MBS surgiu fruto de uma parceria entre a Camara Municipal do Porto e a empresa Mercado Urbano SA, e apresentava 44 bancas de produtos gastronómicos e tradicionais e 23 espaços de refeição, contando ainda com um hotel, uma zona de escritórios, uma fundação e diversas lojas de serviços e moda.

Passados 2 anos da reabertura deste espaço, torna-se pertinente avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos inicialmente e procurar oportunidades de melhoria, que se traduzam num aumento dos resultados operacionais da empresa e respetivos stakeholders.

A metodologia utilizada partiu dos estudos anteriormente efetuados junto dos consumidores/clientes e dos lojistas, para obter sugestões e propostas de melhoria. Realizou-se uma análise comparativa de evolução do mix de lojas nos dois períodos temporais (2015 e 2018), para compreender em que medida se verificam mudanças substanciais.

O Trabalho está organizado em 6 capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo diagnóstico da empresa, o terceiro o enquadramento técnico e científico, o quarto capítulo metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização, o quinto reflexão e autoavaliação e por último as conclusões.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

O estágio foi realizado no departamento de Marketing da empresa Mercado Urbano - Gestão Imobiliária, SA, detentora da exploração do Mercado Bom Sucesso. O MBS pertence à Câmara Municipal do Porto que concessionou assim o espaço por um período de cinquenta anos que, por opção, poderá ser prolongado por mais vinte e cinco.

2.1 Descrição da Empresa - Mercado Urbano – Gestão Imobiliária, SA

A Mercado Urbano, SA é uma empresa da área da construção e do sector imobiliário fundada em 2009 e sediada no Porto, subsidiária da empresa bracarense Eusébios, entretanto adquirida pela Mota-Engil. Tem como principal foco o desenvolvimento de projetos de edifícios e pela promoção imobiliária.

Em 2011 a Camara Municipal do Porto lançou um concurso público relacionado com o MBS, ao qual a empresa concorreu e venceu. Ficou assim responsável pela requalificação do MBS e assinou a escritura para a cedência do direito de superfície por 50 anos.

Com o desenvolvimento da cidade e da sociedade, foi lançado o desafio de no processo de requalificação, a implementação complementar do conceito de mercado urbano/urban concept, uma tendência a que se assiste nas grandes cidades. A meta a atingir seria manter o edifício histórico, Imóvel de Interesse Patrimonial e Monumento de Interesse Público, pelo Ministério da Cultura, mas com um ambiente atrativo, moderno e a pensar no estilo de vida urbano.

Destaca-se a seguinte informação relevante sobre a empresa Mercado Urbano, recolhida em Informa (2015) Informa Portugal Diretório de Empresas [online]. Disponível em: http://www.infoempresas.com.pt/Empresa_MERCADO-URBANO-GESTAO-IMOBILIARIA.html [Acedido a 10 de setembro de 2015]:

- Denominação Social: Mercado Urbano, SA
- Ano de Fundação: 2009
- Capital Social: 50.000 €
- Atividade Económica: Promoção imobiliária do Mercado do Bom Sucesso, nomeadamente através da exploração de um estabelecimento hoteleiro, destinado a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, diretamente ou por terceiros mediante a

celebração de um contrato de franquia ou de cessão de exploração, podendo ainda destinar os espaços de uso comum ao lazer e à prática de atividade física com caráter recreativo e de bem-estar, em particular para fins de balneoterapia, bem como através da promoção da animação turística, mediante a organização e a venda de atividades recreativas, desportivas ou culturais, designadamente a organização de congressos, eventos ou similares, incluindo o aluguer de equipamentos de animação e, bem assim, a coordenação, o desenvolvimento, a exploração, a administração e a gestão imobiliária, a celebração de contratos de arrendamento

- Forma Jurídica: Sociedade Anónima
- Dimensão: Micro Empresa
- Morada: Rua do Rego Lameiro nº 38, 4349-031 Porto
- Contacto Telefónico: 220 914 000 Fax: 225 190 390

2.2 Apresentação do Mercado do Bom Sucesso – Urban Concept

Como já foi referido anteriormente, o MBS, reabriu com um novo conceito e agregou à sua oferta a cliente, pequenas bancas de restaurantes e bares. Este tipo de opções poderá provocar no consumidor uma rotação pelas diversas bancas experimentando iguarias de cada uma delas durante cada visita. Complementar a está disponível ao cliente uma diversidade de serviços como uma tabacaria, um cabeleireiro, lojas entre outros.

Este tipo de conceito têm-se destacado em grandes cidades europeias com Mercados de grande sucesso considerados postos de visita obrigatória aos visitantes da cidade. Assim, com o propósito de se destacar na cidade do Porto, o Mercado Bom Sucesso aquando do início de estágio tinha no seu cardápio de ofertas quarenta e quatro bancas de Mercado Gastronómico, onze bancas de venda de produtos frescos e flores, na área do Mercado de Frescos e sete restaurantes.

A gestão do espaço está ao encargo do Dr. José Pedro Ancede, acompanhado pela Dr.^a Ana Gomes, Diretora Residente/Coordenadora do MBS e orientadora interna deste estudo.

Destaca-se a seguinte informação relevante sobre o MBS – Urban Concept:

- **Morada:** Praça Bom Sucesso, 4200-132 Porto
- **Contacto Telefónico:** 226 056 610

Figura 2 - Estrutura de Recursos Humanos do MBS



Fonte: Adaptado de CASTANHEIRA (2015)

A nível operacional para gestão do espaço, o MBS recorre a serviços de externos – *outsourcing*, nomeadamente para áreas como a segurança limpeza, manutenção, design e comunicação.

A segurança é da responsabilidade da empresa de vigilância Strong Segurança, composta por 6 elementos. A limpeza fica a cargo da Iberlim Limpezas Técnicas, composta por 12 elementos. A manutenção é garantida pela Manvia Manutenção e Exploração de Instalações e Construções, SA, que atribui um técnico residente e um supervisor afeto ao MBS que não trabalha no espaço.

Quanto à área da comunicação e design, esta fica a cargo da WeBrand, que conta com dois elementos que lidam diretamente com o MBS e que têm como principais funções a acessória de imprensa, o design (gráfico, multimédia ou de produto), a gestão das plataformas digitais e o apoio na organização de eventos.

2.2.3 História

Criado no início dos anos cinquenta, o Mercado do Bom Sucesso juntou numa das zonas mais movimentadas da cidade do Porto, comerciantes e clientes. Projetado em 1949 pelos arquitetos Fortunato Leal, Cunha Leal e Morais Soares, abriu portas em 1952 com as referências no comércio de produtos frescos. Com 760 bancas e 136 lojas de venda de frutas e legumes, peixe carne e flores, entre muitos outros produtos, muitos eram os clientes fidelizados ao espaço e às PME's presentes no mesmo.

Porém, com o aparecimento de grandes superfícies comerciais na cidade, hiper e supermercados a necessidade de compra destes produtos foi superada pelo desejo

de compras nos novos espaços. O decréscimo de clientes foi sendo gradual, tal como o afastamento de alguns comerciantes de um Mercado de grandes dimensões (mil metros quadrados) como o MBS.

No ano de 2009, a Câmara do Porto, com a ideia de uma reestruturação e reorganização do Mercado e do seu conceito, encerra o espaço e lança um concurso público. O Mercado Urbano SA, ganhou com um projeto em parceria com o gabinete de arquitetura Ferreira de Almeida Arquitetos reabrindo com uma área total de três mil e duzentos metros quadrados e com uma alteração notória do espaço. A incorporação Fundação Manuel António da Mota, uma área de escritórios e um Hotel de 4* - Hotel da Musica, veio complementar as quarenta e quatro bancas de produtos gastronómicos tradicionais e vinte e três espaços de refeição.

2.2.4 Plataforma da Marca

Num mercado onde os clientes possuem todo o poder de decisão relativamente às opções que tomam a nível de consumo de produtos e serviços, as marcas necessitam de se adaptar a esta realidade para se manterem competitivas. Para isso, é necessário a criação de uma marca forte, coesa e que passe uma sensação de integração numa cultura e personalidade empresarial. Com isto as presenças podem garantir a fidelização de clientes e com isso, uma regularidade de consumo que permite a sustentabilidade financeira da mesma.

Esta relação com os consumidores salvaguarda também a empresa em relação à concorrência direta e indireta. Os clientes satisfeitos são embaixadores da marca, ajudando também na defesa desta em situações em que a imagem da empresa é posta em causa. Tendo um poder de captação de novos clientes da sua rede de contactos e sendo impulsionadores do espaço, torna-se fundamental compreenderem bem a Marca, o que ela representa e como se posiciona no mercado.

O trabalho de gestão da imagem de marca, conciliado com o projeto de Marketing e o Plano Estratégico da empresa garante algumas vantagens:

- Aumento de notoriedade
- Aumento da fidelização e lealdade de clientes para além da razão
- Aumento da qualidade percebida → possibilidade de aumento de preços
- Diminuição de turn-over de clientes
- Redução de custos com aquisição de novos clientes

- Incremento de word of mouth (passa palavra) positivo
- Facilita a introdução de novos produtos
- Aumento do brand-equity
- Dificulta a entrada de novos concorrentes
- Crescimento das quantidades consumidas por cliente

Para Tavares (2016), “as marcas podem desempenhar diferentes papéis nas empresas, tais como:

- Meros meios de identificação visual;
- Catalisadores decisivos para a mudança organizacional;
- Peças centrais da estratégia empresarial.

A principal diferença entre o primeiro tipo de uso da marca e os outros é que ao nível do sistema de identificação visual, a marca é focada apenas externamente, sendo prestada pouca atenção à incorporação de valores de marcas principais.”

Segundo Tavares, corroborado por outros autores, existem alguns conceitos fundamentais de gestão de marca a ter em conta como a visão, a missão, os valores, a liderança, a estratégia, a identidade/personalidade da mesma, entre outros.

De seguida, são apresentados os conceitos que compõem a plataforma da marca MBS - Urban Concept, retirados do Plano de Marketing do segundo semestre de 2014 do MBS.

Plano de Marketing MBS:

Missão

“Criar Valor contribuindo para a satisfação do consumidor, respeitando a vocação cultural e de Mercado”.

Visão:

“Ser reconhecido como um espaço de comércio e lazer de excelência, moderno e inovador”

Posicionamento:

“ O Mercado Bom Sucesso é um espaço único, inovador no Grande Porto que promove encontros em torno da gastronomia e bem-estar.

Globalmente remeter para a sofisticação e elitismo, reflexo da modernidade do espaço e dos produtos de seleção que oferece.

O Mercado Bom Sucesso proporciona o encontro de gerações no Porto!”

Valores

- Compromisso e Responsabilidade
- Atendimento Personalizado
- Sustentabilidade
- Empreendedorismo
- Distinção e Inovação
- Solidariedade e Coesão
- Personalidade

Inovador e moderno, ao mesmo tempo que é tradicional, é cosmopolita, atrevido, sensual e dinâmico.

Identidade:

Aliar o passado ao futuro, promover o encontro de gerações, ser sensorial, isto é, fazer o apelo constante aos diferentes sentidos do cliente faz parte da sua identidade, é cosmopolita, retro e contemporânea.

2.2.5 Concorrência

Sendo, aquando da realização deste estudo, o único mercado urbano na cidade do Porto com este leque de ofertas e com este conceito Urban, a Administração do MBS, lança no seu Plano de Marketing do segundo semestre de 2014 que não existe concorrência direta. Porém com bastante proximidade do local onde se situa o Mercado do Bom Sucesso existem diversos espaços de restauração, inclusive duas galerias comerciais – Shopping Cidade do Porto e Península Boutique Center. No aspeto de After Work, a cidade do Porto possui diversas opções para os seus cidadãos e turistas, quer no centro da cidade como em ponto

mais afastados das duas zonas referidas anteriormente. Esta concorrência assim é considerada indireta.

2.2.6 Público-alvo

Segundo o mesmo plano de marketing do segundo semestre de 2014, o MBS define como alvo os públicos/setores apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Público-Alvo definido pelo MBS

Setor Business (público empresarial que trabalha nas redondezas)
Setor Jovem (estudantes)
Setor Lazer (público sénior)
Turistas
Habitantes que vivem no raio de localização geográfica do MBS numa perspetiva de consumidor de produtos alimentares do Mercado de Frescos e de produtos de seleção das bancas
Famílias

Fonte: PLANO DE MARKETING MBS, do segundo semestre de 2014.

2.3 Análise SWOT

Tendo por base ainda o mesmo plano de marketing do segundo semestre de 2014 do MBS, foi identificada a seguinte análise SWOT:

Tabela 2 - Análise SWOT desenvolvida pelo MBS

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Conceito único, inovador e diferenciador; ● Mix de atividades; ● Mercado tradicional versus sofisticação; ● Diversificação e qualidade da oferta; ● Representatividade da gastronomia Portuguesa; ● Oferta cultural e social diversificada; ● Vertente histórica e arquitectónica do Mercado; ● O cliente fidelizado e retido gosta do mercado. ● Associação a ambiente elitista; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitações do MBS ser um Edifício Classificado; ● Limitações arquitectónicas do edifício (Ex: Climatização); ● Conceito inovador que obriga a uma maior investimento de comunicação e um maior esforço na fidelização e retenção do cliente; ● Associação na mente do consumidor à destruição do mercado tradicional; ● Falta de conhecimento; ● Ausência de parque estacionamento.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Localização central e nevralgica da cidade; ● Excelente rede de Transportes consolidada; ● Aumento do Turismo na cidade do Porto; ● Nichos de mercado ainda por explorar a nível nacional; ● Mercado Espanhol (conceito/cultura); ● AfterWork; ● Associação a Lazer; ● Não há concorrência direta; ● Público que vive, trabalha, estuda e vive junto do Mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Retracção do consumo face à crise económica que o País atravessa; ● Proximidade da concorrência indirecta; ● Clientes cada vez mais exigentes; ● Políticas governamentais e fiscais; ● Recurso ao crédito limitado

Fonte: PLANO DE *MARKETING* MBS, do segundo semestre de 2014

2.4 Objetivos Estratégicos

Tendo por base o plano de marketing anteriormente referido do MBS, foram identificados os seguintes objetivos estratégicos:

Tabela 3 – Objetivos Estratégicos do MBS – *Urban Concept* (Exerto da Tabela geral)

Definição clara do conceito “Mercado Bom Sucesso – Urban Concept” na mente do consumidor;
Definição de uma estratégia de comunicação interna – Políticas de Marketing Interno;
Definição de uma estratégia de comunicação externa;
Fortalecimento da imagem do MBS com parcerias estratégicas;
Criação de Associações Secundárias à marca MBS;
Fidelizar e reter os clientes do MBS;
Atração de novos clientes;
Equilibrar a sazonalidade diária da curva de consumo;
Tornar o MBS num local de referência turística;
Atração de turistas, especialmente europeus, com destaque no mercado espanhol (enfoque na Galiza);

Fonte: Adaptado de PLANO DE *MARKETING* MBS, do segundo semestre de 2014

A direção do MBS definiu também ações a planificar e implementar para atingir os objetivos estratégicos que se apresentam na tabela seguinte:

Tabela 4 – Ações a Planificar e Implementar para atingir os
Objetivos Estratégicos (*Excerto da Tabela geral*)

Apostar na tradição do MBS;
Diferenciar o MBS;
Aumentar a notoriedade da marca;
Apostar na divulgação externa;
Criação de eventos únicos de maior atração;
Apostar na divulgação do mercado Espanhol com incidência no mercado Galego;
Apostar na continuidade de eventos bem sucedidos;
Parcerias com forças vivas, de âmbito gastronómico e cultural, da cidade do Porto;
Parceria com entidades de forte representação no estrangeiro;
Continuação da aposta nas plataformas digitais;

Fonte: Adaptado de PLANO DE *MARKETING* MBS, do segundo semestre de 2014.

2.5 Identificação da Problemática

O estágio tendo sido realizado na Empresa Mercado Urbano, que detém a exploração do Mercado do Bom Sucesso, recaiu sobre uma análise aos clientes deste espaço e aos clientes da empresa, os operadores presentes no MBS.

Por ser cada vez mais importante para a adequação das estratégias a tomar, a Administração pretendia descobrir se os objetivos estratégicos lançados no Plano de Marketing estavam a ser atingidos ou não.

Assim ficaram definidos os seguintes objetivos:

Objetivos Primários:

- Obter dados sobre a satisfação dos clientes relativamente ao MBS
- Obter indicações de processo de atendimento de forma a melhorar a satisfação do cliente final
- Obter indicações dos colaboradores das bancas presentes de forma a melhorar os serviços e condições de trabalho aos clientes diretos do Mercado Urbano

Objetivos Secundários:

- Verificar a satisfação dos clientes com o Mercado de Frescos

- Verificar a satisfação dos clientes com a Agenda de Eventos do MBS

Estes foram os objetivos que direcionaram este estudo, tendo sido desenvolvido um trabalho claro em torno da satisfação de clientes, quer finais, quer operadores presentes no Mercado. Ainda assim foi possível obter respostas a questões gerais do MBS, bem como a gestão do espaço, plataformas digitais, horário, entre outras. Estes dados servirão assim para gerar indícios de propostas de melhoria, apresentadas neste relatório.

3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

De forma a enquadrar teoricamente o relatório de estágio presente foi realizado uma revisão de artigos científicos e bibliografia técnica relevante sobre a temática a estudo.

Foi analisada a temática do Marketing, mais especificamente o conceito e sua evolução. É importante notar o acesso cada vez mais à informação, e com o surgimento de diversos *players* nos mais variados setores de negócio, o consumidor aumentou as suas experiências, alterou os seus desejos e expectativas, tornou-se mais exigente e conhecedor. Estas mudanças coincidiram com uma evolução da parte das organizações, na forma como se relacionam com o mercado e especialmente com o seu foco, os relacionamentos. Agora, mais do que o produto, o que importa são os clientes e consumidores. Manter um cliente é considerado tão ou mais importante que conquistar um novo.

3.1. O Marketing

Existem muitas visões relativas ao conceito de Marketing. A AMA- American Marketing Association (2014) diz que “o Marketing é a atividade, conjunto de regras e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Cada vez mais, o cliente é destacado em relação ao produto, ficando na obrigação das marcas e serviços, cativarem consumidores através de ações personalizadas.

Segundo Reis (2014), o consumidor exige ser bem tratado, gosta de sentir que é único, e que é em função dele que toda uma organização funciona. O autor defende que o cumprimento das exigências dos consumidores é um dos grandes desafios das marcas e consequentemente do Marketing. Para isso é fundamental a fidelização dos consumidores através de vínculos e conceções emocionais e de respeito e confiança mútua.

3.2. Motivações do Consumidor

Mowen e Minor (1998) vêm “o comportamento de compra como um estudo não apenas do consumidor, mas sim de grupos e indivíduos consumidores, onde as pessoas adquirem um produto ou serviço com intuito de demonstrar algo a seu

respeito a alguém.” O novo conceito urbano do MBS proporciona aos clientes espaços de consumo para grupos com a possibilidade de aquisição de produtos de elevada qualidade e diversidade. Sendo os consumidores o alvo a satisfazer por parte dos negócios presentes no Mercado Bom Sucesso, torna-se importante compreender assim as suas motivações para permitir adaptar a oferta ao cliente.

Segundo Maslow, “a necessidade não satisfeita é a que explica o comportamento dos indivíduos. Esta necessidade orientará o individuo em direção a tudo o que pode satisfazer. Acrescenta ainda que a necessidade de estima pode igualmente ser satisfeita por um produto alimentar, em particular se se tratar de um produto refinado que denote o gosto daquele que consome ou que o oferece”. (Arnaud Baynast, 140)

Porém, como se sabe, nos dias de hoje o poder de decisão está totalmente do lado do consumidor que com elevado número de opções de escolha detêm a atenção dos vendedores, superando assim o produto. Torna-se assim fulcral compreender as etapas pelas quais os clientes passam durante o processo de compra.

No caso concreto do MBS, conhecem-se outros centros comerciais com Mix's de oferta semelhante em áreas como a restauração, como acontece com o Shopping Cidade do Porto e Península Boutique Center.

3.3. Engagement

Sendo um espaço de venda de produtos e serviços a clientes, o Mercado de Bom Sucesso, na sua oferta e na criação de experiência ao consumidor é representado em quase toda a sua extensão pelos colaboradores das lojas/bancas. É portanto importante perceber o significado do conceito de Engagement.

O employee engagement é definido como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas (Silva, Miguel; in Frank, Finnegan & Taylor, 2004). Segundo Buckingham e Coffman (1999), o employee Engagement gera uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, a produtividade, os lucros, a retenção dos trabalhadores e o sucesso organizacional e lucros das empresas.

Os profissionais com elevados níveis de engagement têm um senso energético e uma ligação afetiva positiva com o seu trabalho e vêem-se capazes de lidar com as exigências do mesmo (Schaufeli *et al.*, 2006)

3.4. Satisfação dos Clientes

Sendo a base deste estudo os clientes do Mercado do Bom Sucesso, torna-se importante perceber a sua satisfação.

Segundo Patterson (1993) o objetivo de qualquer empresa não passa nem por vender os seus produtos, nem por fornecer, nem servir mas sim satisfazer as necessidades dos seus clientes levando assim a cabo novos negócios.

Assim, para perceber os clientes, é necessário compreender o que é a satisfação e em que se baseiam para criar essa imagem de satisfação ou não satisfação dos seus desejos e necessidades.

Segundo Kotler “depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem as suas compras e transmitem aos outros suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram” (Kotler; Armstrong, 1999, 6).

O foco no cliente assume particular importância para o negócio das empresas e como tal é necessário compreender como se comporta o consumidor.

No ponto de vista de Oliver (1980) a satisfação tem um carácter relativo, isto é, a sua avaliação é uma comparação entre a experiência subjetiva vivida pelo cliente e um padrão de referência inicial, vindo da comparação das expectativas e percepções do desempenho do produto.

Segundo este modelo de Oliver, a atitude do cliente antes de processar a compra, fruto das expectativas criadas anteriormente, é modificada sempre que atinge a satisfação baseada numa experiência positiva que teve. De acordo com este modelo, à medida que o cliente vai experimentando diferentes graus de satisfação, irão sendo também modificadas as atitudes e intenções relativamente a novas experiências.

Outros autores que se têm debruçado sobre o tema como Giese e Cote (2000) , que consideram que existem três elementos gerais que podem ser reconhecidos neste âmbito de satisfação:

- i) a satisfação do consumidor é uma resposta (emocional ou cognitiva),
- ii) a resposta diz respeito a um foco particular (produto, expectativas, experiência de consumo),
- iii) a resposta ocorre num determinado momento (após o consumo, após a escolha, e com base na experiência acumulada de várias anteriores experiencias).

Também Thibaut e Kelley (1959) consideram que no contexto de uma situação de compra ou consumo a satisfação é um elemento de ligação entre as expectativas de pré-compra e de pós-compra, uma vez que a mesma é formada a partir do desvio entre os resultados de um produto e determinado standard de comparação. Ou seja todas as experiências anteriores de compra de um produto e serviço, mesmo não sendo daquela empresa vão influenciar o nosso negócio no ponto de vista do cliente.

3.5. Elaboração de Questionários

O estudo considerou a aplicação de um questionário para obtenção de dados primários sobre a opinião dos consumidores.

A elaboração do questionário é uma fase crítica do processo de pesquisa sobre a satisfação do cliente, sendo no entanto considerada por muitas empresas, erroneamente, uma ferramenta de construção relativamente simples e direta (Dutka, 1994).

A elaboração de um questionário que traduza efetivamente exatidão e relevância é uma operação complexa, cuja hábil preparação contribuirá significativamente ao sucesso da pesquisa (Dutka, 1994). Segundo o autor, para a elaboração de um bom questionário, deve-se iniciar as perguntas com o conteúdo mais genérico, passando-se entretanto para questões personalizadas visando a captura de características distintivas de determinado tipo de indústria, sector, empresa ou indivíduo. Os clientes tendem em dar respostas cada vez menos objetivas à medida que se avança numa extensa lista de perguntas (Dutka,1994). Esta

polarização, é segundo o autor, atenuada através do seccionamento das questões em blocos, compreendendo então o questionário secções distintas, surgindo então em primeiro lugar as questões sobre avaliação da satisfação geral com a empresa, intenções de recompra e recomendação do produto/serviço, e só depois surgem os blocos para avaliação dos atributos específicos sobre desempenho, perguntas abertas e informação demográfica (Dutka, 1994).

Tornou-se fundamental assumir que a aplicação de um questionário teria de produzir informação relevante para a gestão.

Neste contexto foi então desenvolvido um questionário que fosse completo na obtenção das opiniões dos inquiridos e contribuísse para conhecer com mais detalhe os denominadores comuns das opiniões agregadas.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

A metodologia seguida teve por base os inquéritos aplicados em 2014, os dados obtidos então e suas conclusões, bem como verificar em que medida as orientações então produzidas foram sendo aplicadas ao longo dos anos.

De acordo com Fortin (2009,133) “ A cada tipo de estudo corresponde um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação (...) [consoante se pretenda] descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis, ou ainda verificar hipóteses de causalidade”.

Uma abordagem metodológica de natureza qualitativa aplica-se quando há necessidade de se obter significados e um conhecimento em profundidade de um caso ou situação específica Carson et al (2001, 69).

Moreira e Caleffe (2008, 54), apresentam a ideia que "os dados quantitativos podem ser medidos mais facilmente e padrões podem ser estabelecidos de uma forma mais clara".

No âmbito deste estágio e de forma a cumprir os objetivos propostos, optou-se por uma utilização de ambos os métodos de recolha de dados, para haver uma complementaridade entre a informação recolhida e os motivos que geram essa informação.

Este estudo possuiu 3 grupos de análise – analise a consumidores finais, analise a eventos da Agenda e analise a colaboradores das bancas e lojas presentes no MBS, tendo sido também utilizado o método de Cliente Mistério e realizadas entrevistas a Gerentes de Loja.

A análise a consumidores finais teve como objetivo adquirir informações e indícios relativos ao funcionamento do MBS e da forma como a imagem de marca do estabelecimento está a ser desenvolvida na cabeça dos clientes. Considerando a dinâmica do espaço e a disponibilidade da amostra em estudo procurou-se estruturar inquéritos breves e concisos e recolher a restante informação através de métodos qualitativos.

A população em estudo diz respeito a visitantes do MBS, em situação de consumo no espaço, entre as datas 9h00 e 15h30 das 18h até as 23h30, permitindo recolher informações de toda a experiência vivida no MBS.

Numa fase inicial da análise a consumidores finais e para melhor compreender o ambiente do MBS, a sua tipologia de clientes e o funcionamento de todas as bancas, foi realizado um estudo por observação, utilizando Grelha de observação recorrente em Estudos de mercado como fonte primária. Foi utilizado como base o Código Internacional ICC/Esomar fornecido pela Dr.^a Cristina Cunha, docente do ISAG, adaptada à realidade do MBS.

Atendendo à informação recolhida e com base nos temas a explorar, foi formulado, em colaboração com a Dr.^a Ana Gomes, um conjunto de questões fechadas a aplicar à população em estudo. Este tipo de questionários apresenta vantagens na sua utilização: é simples de utilizar, permite a codificação fácil das respostas e uma análise rápida, pode ser objeto de tratamento estatístico, é uniforme e aumenta a fidelidade dos dados e permite tornar as respostas comparáveis entre si. (Fortin 2009). Foi ainda adicionada uma secção de natureza aberta, no sentido de obter precisões complementares sobre certos aspetos da experiência do participante, nomeadamente observações e sugestões.

O conhecimento da opinião dos clientes relativamente ao espaço e aos serviços apresentados poderá ser um fator crucial para a aplicação de mudanças com vista a uma melhoria na oferta e consequentemente o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Sendo os lojistas, os embaixadores da Direção, ou seja, os colaboradores que interagem com o cliente final, torna-se também importante compreender a sua satisfação com as propostas apresentadas pela Administração, bem como com o ambiente de trabalho. Nesta linha de raciocínio definiu-se o segundo foco de análise deste estudo. A semelhança do que foi descrito para o questionário a clientes, foi igualmente elaborado em conjunto com a Dr.^a Ana Gomes um formulário com um conjunto de questões fechadas com uma secção de questões abertas no final para obter informação ao nível de sugestões e observações, que pudessem mais tarde fundamentar as sugestões de melhoria deste trabalho. Os questionários foram entregues pessoalmente aos colaboradores ou responsável operacional da banca, no dia 11 de Outubro de 2015 em hora de início de turno, tendo sido mais tarde recolhidos e analisados estatisticamente. Para esta ação foi

enviada por parte de Administração uma nota informativa prévia a todos os gestores das bancas informando da recolha de dados a realizar.

O terceiro e último foco deste estudo consistiu na presença e colaboração em eventos da Agenda cultural do MBS com vista a analisar a adesão e satisfação do público-alvo, contrastando com a planificação efetuada. Sendo a Agenda um dos principais meios de dinamização do espaço e um dos principais investimentos feitos pela Administração, tornou-se premente compreender a rentabilidade real de cada uma das tipologias de eventos que estruturam a Agenda, bem como a avaliação dos pontos fortes e áreas a melhorar. Esta análise foi feita utilizando estudos de observação e aplicação de questionários fechados. A escolha e seleção dos eventos a estudo foi inteiramente da Administração.

4.1. Atividades Principais Desenvolvidas

Numa fase inicial, e para melhor compreender o ambiente do MBS, a sua tipologia de clientes e o funcionamento de todas as bancas, foi realizado um estudo por observação, utilizando Grelha de observação recorrente em Estudos de mercado como fonte primária. Foi utilizado como base o Código Internacional ICC/Esomar fornecido pela Dr.^a Cristina Cunha, docente do ISAG, adaptada à realidade do MBS.

Este estudo permitiu perceber que existem vários tipos de perfis de clientes que efetuam visitas regulares ao Mercado comprovando o público-alvo definido pela administração, bem como um padrão de horários de maior afluência.

Com esta informação, e de forma a atingir o primeiro ponto dos objetivos secundários, o foco passou a ser a Agenda do Mercado. Sendo uma dos pontos mais importantes para criação do ambiente do Mercado a Agenda constitui um importante investimento por parte da Administração. Assim sendo foi solicitado realizar estudos individuais para uma série de eventos para compreender a satisfação de clientes.

Foram preparados assim questionários quantitativos a clientes finais, iniciando com o perfil demográfico e procurando saber a assiduidade de visitas e com quem se deslucou. Estes questionários foram realizados através de formulários do Google, um meio regularmente utilizados neste tipo de casos. É uma plataforma

que permite gravar os resultados no formato de Excel e assim facilita a entrada de dados no SPSS.

Estes estudos foram realizados a clientes aleatórios em todas as horas do dia permitindo assim resultados dos mais diversos clientes, englobados na procura de perceber se se estaria a atingir o público-alvo desejado.

Apesar de todas as limitações atingiu-se uma amostra de 63 indivíduos.

Complementarmente à participação em eventos da Agenda, prosseguiu-se o estudo com inquéritos anónimos aos colaboradores das empresas presentes no MBS, representando cada um deles os diversos sectores de atividade.

4.1.1. Análise através da Observação

Ao longo dos primeiros dias, foi realizada uma análise através de observação à realidade do MBS. Este estudo decorreu entre as dez da manhã e as dez da noite, período de tempo em que o Mercado do Bom Sucesso conta com um elevado fluxo de pessoas, com foco especial no horário de abertura, período de almoço, fim de tarde e período de jantar.

Foi possível verificar que os públicos-alvo definidos no Plano de Marketing são clientes fidelizados. O intervalo de almoço e jantar são os momentos com mais visitas. Nestes períodos foi possível verificar uma predominância de dois tipos de clientes: os regulares, que quando entram no espaço se dirigem diretamente a banca onde pretendem consumir e clientes que analisam todas as opções antes da escolha final.

Adicionalmente, este estudo permite perceber que, independentemente do tipo de fidelização, o público-alvo corresponde ao definido pela administração, bem como os períodos com maior número de visitas.

Nestes períodos de maior afluência, foi possível também verificar a escassez de mesas ou cadeiras para os clientes se sentarem.

Tabela 5- Análise dos dados por observação

Horarios	Descrição do Observado
10horas	Início operacional das bancas muito próximo do horário de abertura do Mercado, pelo que, quando o espaço abre ao publico, a maior parte das bancas ainda não se encontra preparado para receber clientes.
Período da manha	Calmo, predominância de camada sénior e adultos, que permanecem no espaço por reduzido período de tempo. Cliente sozinho ou em pequenos grupos
12:30h	Transição de um ambiente calmo para período de maior afluência
Almoço	Grupos maiores, com predominância de jovens adultos e público business. Tempo médio de permanência de 45 minutos a 1 hora. Escassez de disponibilidade de mesas e cadeiras. Serviço de limpeza não consegue responder no tempo necessário
Período da tarde	A afluência normaliza. Público-alvo jovem, idosos e turistas com uma permanência no espaço variável
Fim de tarde/after work	Aumento do número de visitantes. Maior rotação de clientes pelas bancas. A música cria ambiente animado e propicio ao consumo e experiência no espaço.
Jantar	Maior afluência entre as 20h30 e as 22 horas. Utilização de ambos os pisos para zona de refeição. Bastante afluência em ambas as zonas de explanada. Grupos pequenos e grandes
Encerramento	Encerramento do espaço com a presença de alguns grupos de clientes nas imediações do mesmo

Fonte: Elaboração Própria.

4.1.2. Questionário a clientes finais

Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica da Amostra Clientes Finais

Sexo	N	%
Masculino	32	50,8
Feminino	31	49,2
Total	63	100
Estado Civil	N	%
Solteiro	23	36,5
Casado ou União de facto	31	49,2
Separado ou divorciado	6	9,5
Viúvo	3	4,8
Total	63	100
Escolaridade	N	%
Até 9 ano	8	12,7
Até 12 ano	21	33,3
Licenciatura	29	46
Mestrado/Doutoramento	5	7,9
Total	63	100
Composição Agregado Familiar	N	%
1 Individuo	10	15,9
2 a 3	35	55,6
Mais de 3 indivíduos	18	28,6
Total	63	100
Situação Ocupacional	N	%
Ativo no mercado de trabalho	44	69,8
Desempregado	4	6,3
Estudante	7	11,1

Reformado	8	12,7
Total	63	100
Nacionalidade	N	%
Portuguesa	55	87,3
Espanhola	3	4,8
Inglesa	2	3,2
Rep Checa	1	1,6
Congo	1	1,6
Belga	1	1,6
Total	63	100
Rendimento	N	%
<= 485	13	20,6
486 a 1000	17	27,0
1001 a 1500	15	23,8
=>1501	18	28,6

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à caracterização da amostra, observamos que 50,8% são do sexo masculinos e 49,2% são do sexo feminino. Relativamente ao estado civil dos inquiridos comprovou-se um domínio claro dos estados de Casado ou União de facto tendo respetivamente 49,2% e 36,5%.

Em relação à escolaridade dos clientes participantes deste estudo, observámos que 46% possuem uma Licenciatura, 33,3% têm o 12º ano completado, 12,7% até ao 9º e os restantes 9,8% possuem um Mestrado ou Doutoramento.

O aspeto da situação laboral foi um dos pontos mais interessantes em estudo visto que o estudo apresentou que quase 70% dos inquiridos estão ativos no mercado sendo os restantes reformados, estudantes e por fim desempregados representado respetivamente 12,7%, 11,1% e 6,3%.

O aspeto da nacionalidade dos inquiridos foi visto como importante para a exportação da marca Mercado do Bom Sucesso. Como seria de esperar a grande

maioria de clientes é de nacionalidade portuguesa (83,7%), seguido de espanhola (4,8%), inglesa (3,2%) e checa, congoleza e belga (todas com 1,6%).

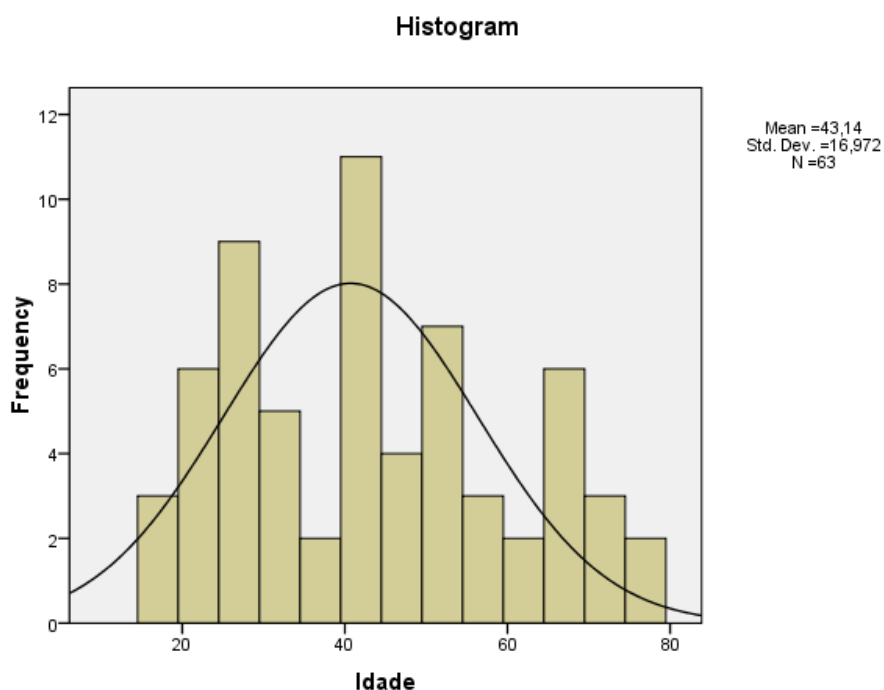
A remuneração dos inquiridos, outro ponto importante deste estudo, diz nos que existe um grande equilíbrio entre todas as os grupos verificando-se um maior número de cliente com um rendimento igual ou superior a 1500€ (28,6%).

Tabela 7- Estatística relativa à idade Clientes Finais

Média	43,14
Moda	26 ^a
Desvio Padrão	16,972
Min.	17
Max.	79

Fonte: Elaboração Própria

Figura 3- Estatística relativa à idade



Fonte: Elaboração Própria

Em relação à idade dos inquiridos, a média das idades ronda os 43 anos ($dp = 16,972$). A idade do inquirido mais novo é de dezassete anos e o mais velho de setenta e nove anos sendo a idade de vinte e seis anos o mais recorrente.

Foi também possível verificar que a principal razão de visita foi a oferta Gastronómica do Mercado, seguido da utilização da oferta de lojas e serviços comerciais e a curiosidade, como é possível comprovar pela tabela remetida para anexo (Anexo 1).

4.2. Análise de Eventos da Agenda

Tendo o foco destes estudo a análise da Agenda do MBS, foi solicitado pela Administração a participação numa panóplia de eventos.

Foi possível verificar um maior número de participante em eventos musicais. A localização privilegiada do palco em relação à principal área de mesas e cadeiras do piso 0 faz com que a atenção dos clientes no evento e a sua consequente interação com os artistas, indicam que este tipo de eventos merece a predominância de tipologia como é possível encontrar em anexo.

Relativamente a uma análise crítica realizada pelos clientes do Mercado, foi possível verificar a uma satisfação geral pela organização da Agenda, seus horários e a sua seleção.

Foi também recorrente a insatisfação com a falta de mesas e cadeiras, quer para um momento de refeição, quer para o conceito “After-work”. Em grande parte dos eventos analisados verificou-se uma falha de eficiência da equipa de limpeza em relação ao exigido pela afluência de pessoas ao Espaço.

A diferença de temperatura da zona interior e das zonas de esplanada colocadas junto a ambas as entradas do MBS faz com que a opção do exterior não seja do agrado de um nicho de clientes que visita o Mercado. Assim, a quantidade de opções oferecidas no Piso 0 e 1 talvez não seja suficiente.

4.3. Análise do estudo a Colaboradores das bancas

Tabela 8 -Caracterização Sociodemográfica Colaboradores

Sexo		
	N	%
M	27	33,8
F	53	66,3
Total	80	100,0
Escolaridade		
	N	%
Até 9º ano	14	17,5
Até 12º ano	51	63,8
Licenciatura	11	13,8
Mestrado_Doutoramento	4	5,0
Total	80	100,0
Escalão Rendimento		
	N	%
<=480	33	41,3
481 a 1000	45	56,3
1001 a 1500	2	2,5
Total	80	100,0
Experiência Profissional no MBS		
	N	%
Não	77	96,3
Sim	3	3,8
Total	80	100,0
Setor de Atividade		

	N	%
Gastronomia Variada	53	66,3
Lojas e serviços comerciais	24	30,0
Mercado dos Frescos	1	1,3
Livraria	2	2,5
Total	80	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à caracterização sociodemográfica da nossa amostra, verifica-se que 66,3% são mulheres e os restantes 33,8% homens. Em termos de nível de instrução, 63,8% detêm o ensino secundário, seguido com 17,5% os que tem qualificações até o 9º ano de escolaridade. No que toca ao rendimento dos colaboradores 56,3% auferem um vencimento que ronda o escalão entre os 481 e 1000 euros seguindo com 41,3% os que têm um salário até os 480 euros. Quanto ao setor de atividade da nossa amostra, 66,3% encontram-se na área da gastronomia variada, seguido com 30% os que estão no setor das lojas e serviços comerciais.

Em relação à idade dos colaboradores inquiridos, a média das idades ronda os 28 anos com um $dp = 8,477$ sendo o colaborador mais novo a idade dos 18 anos e o mais velho 57 anos.

4.4. Clientes Mistério

Após ter sido realizado um questionário aos colaboradores, em que fizeram uma avaliação, do MBS, da sua gestão e organização. Assim, de forma a compreender a qualidade de serviço prestado pelos colaboradores aos clientes finais, foi realizado um estudo através de clientes mistério. As bancas a estudo e o perfil dos participantes foi decidida em parceria com a Dr^a Ana Gomes, Diretora Residente do espaço.

Objetivos do Estudo:

- Perceber e estudar o comportamento dos colaboradores das bancas;
- Avaliar a sua adaptabilidade a situações diferentes do comum;

- Perceber o cuidado que os colaboradores das bancas têm em relação à limpeza e higienização do espaço;

Perfil e Atitude dos Clientes Mistério:

- Cliente deve apresentar-se calmo mas indeciso relativamente ao seu pedido.
- Deve questionar o colaborador(a) relativamente às opções disponíveis pedido informações claras à certa dos produtos;
- Cliente estrangeiro(a) que quando se desloca à banca fica apenas a olhar. Mesmo quando é abordado pelo colaborador(a) deverá continuar na mesma situação. Após esta fase deverá manter uma conversa calma em inglês com o colaborador(a) e pedir informações relativas ao MBS;
- Jovem cliente deverá manter o diálogo com colaborador(a), fluente e informal, para avaliar a forma como é tratado(a) e o profissionalismo do funcionário;
- Cliente deve deslocar-se a loja, a conversar com um amigo(a) ou familiar, falando num tom mais assertivo;

Planificação da Actividade:

- 1 Briefing Inicial com a presença da Direção do Mercado e os Participantes do Estudo;
- 2 Deslocação por parte dos participantes às respetivas bancas e compra dos produtos;
- 3 Avaliação ao serviço prestado e à performance dos colaboradores
- 4 Análise de Resultados

Problemas durante o estudo

Apesar da circular passada internamente pela Administração, muitas das bancas apresentaram problemas em aceitar os vouchers, criando uma situação constrangedora para os clientes mistério. De ressaltar o caso do Melhor Rissol do Mundo, que ia ter uma avaliação de uma cliente estrangeira. Devido a estes

problemas, a oportunidade de avaliação perdeu-se por a viabilidade de anonimato da situação

Para além do já referido, nas suas avaliações, os clientes mistério refiram alguns pontos negativos apresentados na tabela apresentada em anexo(Anexo 4).

4.5. Entrevistas a Gerentes de Loja

Com vista à validação dos indícios obtidos nos estudos anteriormente descritos, foram realizadas entrevistas aos responsáveis das lojas/bancas. A escolha das questões deu-se tendo por base as respostas dos colaboradores ao questionário anteriormente realizado e de forma a obter sugestões de melhoria ao espaço e aos serviços oferecidos no MBS.

As bancas/lojas a estudo foram mantidas anónimas de modo a que cada um dos participantes colaborasse neste estudo.

A estrutura de questionário foi escolhida para dar ao entrevistado uma maior liberdade de resposta. Tendo em conta o estudo realizado com os colaboradores das bancas, torna-se interessante fazer uma comparação entre os resultados dos inquéritos, podendo esta ligação atingir sugestões credíveis e importantes a ter em conta para melhorar os serviços do MBS.

Sendo os gerentes das bancas, clientes diretos do Mercado, que interagem mais com a Administração, é importante compreender a sua satisfação com a Gestão feita no Mercado, podendo as suas sugestões apresentar ideias de valor acrescentado ao MBS.

Desta forma foi elaborado este guião de entrevista com os pontos:

- Descrição do Negócio
- Perceção sobre Agenda do Mercado
- Clima/Relação com a Administração
- Avaliação do espaço: atual e propostas
- Avaliação geral (satisfação geral sobre a gestão do espaço)

O Primeiro tema, Descrição do Negócio possibilita compreender a visão do gestor sobre o seu negócio e o seu enquadramento no Mercado. Sabendo já qual a posição da Administração relativamente às bancas que se encontram no

momento, poder-se-á fazer uma análise comparativa com os resultados obtidos. A razão de escolha do espaço dar-nos-á indícios e visões sobre um empresário que obter investir e posicionar o seu negócio no Mercado do Bom Sucesso em detrimento de outro local.

A Agenda do Mercado, tendo sido a base do meu trabalho, quer a nível de apoio e estudo, e assim sendo o tópico de Perceção sobre a Agenda do Mercado dará indícios importantes sobre se as escolhas da Direção estão a satisfazer os proprietários das bancas.

Mas para além da satisfação com as escolhas dos eventos, é também importante perceber o Clima/Relação com a Administração.

Sabendo também que existe um Sindicato de trabalhadores do MBS e que muitas das informações que são passadas acabam por ser a posição final geral do grupo, este ponto de questões para analisar se os proprietários avaliam da mesma maneira ou de forma diferente dos clientes finais do Mercado, aspetos como a Organização do espaço, limpeza, segurança, horário e a clientela.

A avaliação final proposta aos proprietários a estudo de uma forma quantitativa, será também um ponto comparativo com anteriores estudos realizados, quer a clientes finais, quer aos colaboradores das bancas do Mercado.

Descrição do Negócio:

- 1) tipo/atividade
- 2) enquadramento no mercado
- 3) razão pela escolha do espaço (MBS))

Perceção sobre Agenda do Mercado:

- 1) Classifique em termos de interesse (utilidade, projeção, contributo) os eventos realizados até hoje
- 2) Quais os eventos que considera de maior importância para o seu negócio?
- 3) Em termos de temporalidade dos eventos realizados, pensa foram ajustados?

Clima/Relação com a Administração:

- 1) Como classifica as relações/abertura mantidas com a Administração
- 2) Propostas de melhorias?
- 3) Como classifica a gestão realizada pela Administração no que diz respeito à gestão do espaço/inovação/comunicação etc.?

Avaliação do espaço: atual e propostas

- 1) Organização do espaço
- 2) Limpeza etc.
- 3) Segurança etc.
- 4) Horário de Funcionamento
- 5) clientela

Avaliação geral (satisfação geral sobre a gestão do espaço) de 1 - 10

Que medidas proporia para aumentar o valor do MBS?

Resultados do Estudo

Este estudo, de carácter anónimo permitiu obter respostas, opiniões dos gestores e proprietários de alguns dos negócios presentes no MBS. A amostra foi seleccionada de forma a obter-se o ponto de vista de bancas com produtos ou serviços diferentes de meio a obter uma resposta de cada uma das categorias presentes. Os resultados foram obtidos por meio de resposta a correio eletrónico e através de entrevista presencial em cada um dos espaços.

A conjugação das respostas poderá sugerir indícios de medidas a tomar pela Administração do espaço para melhorar o Mercado de Bom Sucesso e atingir objetivos de satisfação. Os dados foram organizados em forma de tabela, remetidos para anexo.

Análise de Resultados

Os resultados das entrevistas na sua maioria enquadram-se dentro dos mesmos parâmetros das respostas quer dos clientes, quer dos colaboradores.

No primeiro grupo de questões, sobre a Agenda do Mercado, houve alguma discordância existindo uma das respostas que mostra insatisfação mas duas a definir boa a Agenda e os eventos que vão decorrendo no espaço do MBS, sendo referido como uma forma de atração de clientes.

Ficou bem assente que os eventos musicais são os que mais impacto que tem nos negócios presentes, tem sido referidos por todos os entrevistados.

Como segundo grupo, Clima/Relação com a Administração, procurou-se saber a forma como os proprietários vêm a Relação com a Mercado Urbano,

administrador do Mercado. As respostas variaram entre aceitável, boa e excelente, podendo indicar que existe alguma satisfação.

Foram apresentadas propostas de melhoria diversificadas, variando entre a colocação de mais mesas e cadeiras, ao melhoramento do serviço de Wi-fi ou há criação de estacionamento. Verifica-se assim que existem indícios que deveria ser feita uma análise aos serviços oferecidos de modo a melhorar a experiência de todos os clientes do Mercado.

O terceiro grupo, Avaliação do espaço, procurou-se obter opiniões sobre alguns pontos importantes relacionados com o MBS.

Em relação à organização foi concludente, uma vez mais, a necessidade de aumentar o número de mesas e cadeira. No aspeto da limpeza, os entrevistados verificam a necessidade de melhorar o serviço de modo a ser mais eficaz, rápido e constante. Por outro lado existe uma elevada satisfação com a equipa de segurança.

Já no ponto do horário confirma-se a opinião de muitos clientes, ficarem apresentados indícios que o horário de encerramento sexta-feira e sábado deveria ser alargado.

Como ultima sugestão, foi apresentado por um proprietário, a promoção do MBS junto das Universidades, Empresas, Agências de Viagens, Hotéis e outros operadores turísticos.

A Avaliação geral foi de sete, numa escala de zero a dez.

4.6. Evolução MBS

Decorridos cinco anos da reabertura do Mercado Bom Sucesso a oferta continua a ser vasta, com algumas alterações ao inicialmente analisado em 2015. A cidade do Porto no seu ponto mais cosmopolita, viu crescer um fluxo de turistas para patamares bastante superior ao esperado, tendo atingido a marca de 13 milhões de visitantes em 2018, contabilizando turistas, visitantes e locais.

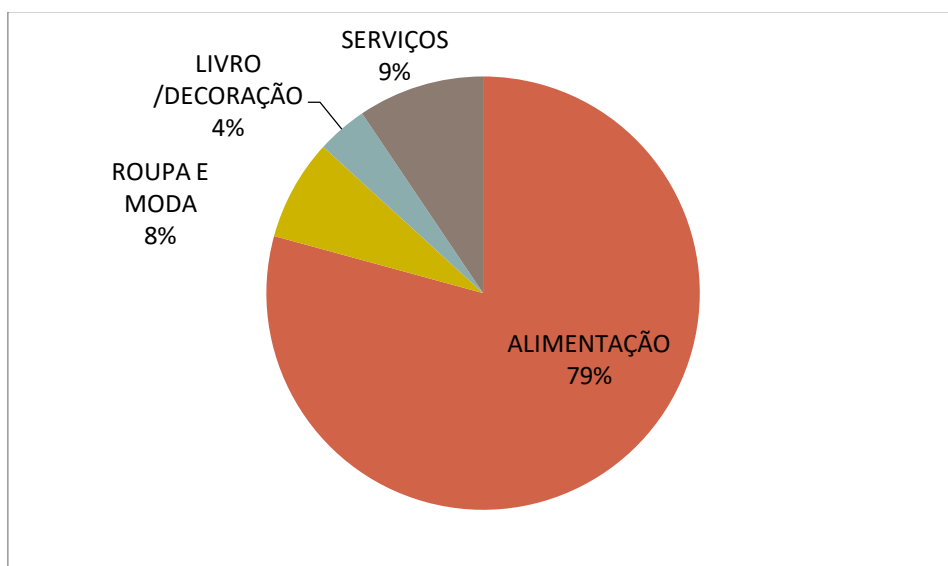
Estes números indiciam que o trabalho realizado pelo MBS, bem como o seu mix de oferta poderá estar a atingir os seus públicos-alvo, sendo assim interessante analisar que alterações auxiliaram a recolocar este espaço emblemático da cidade, como um centro ativo de visitas e consumo.

Analizando a oferta do Mercado do Bom Sucesso em 2018 verificamos que existiu uma rotação (19lojas) correspondente a 27% do total, quer pela troca de localização de bancas já existentes, bem como a saída e entrada de novos negócios.

Esta estabilização da oferta, criando necessariamente uma fidelização e justificando a sua sustentabilidade, corroborado com a entrada de 15 novos negócios para a ampliação da oferta, agora com 53 opções.

O gráfico seguinte é demonstrativo do domínio do sector alimentar em relação aos outros e que se mantem como setor ancora de fidelização dos clientes ao MBS. Curiosamente, já em 2015 o peso relativo do setor alimentar possuía praticamente a mesma dimensão. É apresentado em anexo (Anexo 6 e 7) a evolução das empresas presentes no MBS.

Figura 4 – Apresentação da Importância Relativa dos Sectores de Atividade



Fonte: Elaboração Própria

4.7. Apreciação Geral das opções mais marcantes

A nova direção do Mercado, nas alterações de parcerias com empresários manteve o mesmo estilo de ação, mantendo e aumentando a influência de alguns dos negócios presentes como é o caso do Leitão do Zé e da Cerveja do Mundo.

Ambos os espaços se foram mantendo como preferências na escolha final dos clientes que visitam o Mercado. Funcionando com um rápido serviço ao cliente e

com uma oferta de qualidade, o Leitão do Zé domina as opções na hora de almoço. A sua localização privilegiada na zona mais central do MBS, com visibilidade direta em ambas as entradas do espaço facilita o processo de cativação de cliente. Este espaço que já detinha duas bancas, avançou para a aquisição de mais um bloco de venda ao público, tornando-se assim o maior comerciante no Mercado.

A Cerveja do Mundo possui também um destaque importante no MBS. Com a política de não repetição de conceitos de produto principal, este negócio garante assim a exclusividade de conceito de venda de cervejas tendo aumentado recentemente o seu leque de ofertas de cervejas à pressão. Segundo o seu proprietário, o seu negócio é facilmente adaptável aos vários momentos do ano e às várias campanhas lançadas pela Administração, tal como por exemplo o “After Work”.

Verifica-se também com destaque a entrada do May Kai Poke Bowls com um novo conceito de comida saudável, a entrada da conhecida cadeia Vitaminas no Mercado e o Restaurante DaTerra de comida vegetariana bem como o espaço BeNatural. Todas estas bancas vêm aumentar o Mix da Oferta do Produto do Mercado respondendo a necessidades cada vez mais importantes e presentes no quotidiano de uma grande parte dos públicos-alvo do MBS.

Relativamente às alterações nas lojas de serviços, a Ordered Perfeita veio diretamente substituir a Copipress como uma loja de serviços de fotocópias e a Makes Notes.

Para melhor manter os consumidores informados de todas estas alterações, novidades, Eventos da Agenda entre outros assuntos, a partilha de informação regularmente é fundamental.

Segundo Francisco Costa (2017) os principais motivos da presença digital do MBS, passam pelo aumento de notoriedade da marca e pela promoção da sua oferta. Marca presença digitalmente através das plataformas Facebook, Instagram, TripAdvisor e Youtube e através de um Website institucional, e contava, à data da consulta, com uma audiência total de 83.173 seguidores (82.163 – Facebook; 747 – Instagram; 237 – TripAdvisor; 26 – Youtube).

Nos últimos anos o MBS foi lançando campanhas diversas para aumentar esta presença digital. As redes, permitem aos seus utilizadores um rápido acesso a

informação, bem como um acompanhamento cronológico das atividades realizadas através de fotos, vídeos e publicações.

É apresentado de seguida os avanços em número de seguidores de cada uma das plataformas.

Tabela 9 – Comparação dos seguidores de redes sociais entre 2015 e 2018

	2015	2018
Facebook	82.163	97.819
Instagram	747	4.842
TripAdvisor	237	1.065
Youtube	26	27
TOTAL	83.173	103.753

Fonte: Elaboração própria

O Tripadvisor, plataforma de informação e avaliação de espaços de consumo de serviços, como hotéis e restaurantes, têm cada vez mais merecendo uma atenção devido há possibilidade de obtenção de dados significativos sobre a satisfação dos clientes sobre a experiência no espaço.

Dessa forma, e para melhor compreender a realidade atual do MBS, foi reunido na tabela apresentada de seguida, o número de avaliações do ano de 2018 por mês e por grau de satisfação numa escala de Excelente a Terrível, na rede Tripadvisor.

Tabela 10- Conjunto de Avaliações ao longo de 2018

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL AVALIAÇÕES
Excelente	6	2	13	11	7	9	8	8	9	8	3	1	85
Muito Bom	5	11	6	7	7	5	3	9	6	3	3	6	71
Médio	2	3			2		1	5	2	4			19
Fraco			1	1		1	1				1		5
Terrível				1	1								2
TOTAL MENSAL	13	16	20	20	17	15	13	22	17	15	7	7	182

Fonte: Elaboração própria


Numa análise anual, 85% dos clientes que interagiram classificaram como Excelente e Muito Bom a sua experiência e satisfação com a oferta, tendo sido em Agosto que se verificou o maior número de intervenções.

As boas avaliações são um dos pontos-chave da atração de novos clientes que analisam a página do espaço antes de visitar. É também dado um posicionamento de destaque aos mais diversos espaços de restauração de valoração mais elevado. Torna-se assim claro a necessidade de melhorar constantemente o serviço e analisar cuidadosamente as opiniões dadas.

Neste aspeto, os comentários negativos evidenciam de forma geral pontos mais diretos em que as suas expectativas não foram cumpridas e donde se podem tirar pontos-chave de análise.

Utilizando o caso seguinte:

Figura 5 – Comentário Tripadvisor MBS - Abril de 2018



Hapoise
Lisboa, Portugal
195 97

●●●●● Avaliado 25 de abril de 2018

Not my cup of tea !

[Tradução do Google](#)

A former market transformed in restaurants and food stand alley. A lot of choices in terms of food in this "mercado", from the ones you find in every shopping center (mall) to more gourmet and local cuisine.

For dinner i had something like a "tuna ceviche" in one of the stands, quite nice but the portion was poor.


The big issue with this place has to do with the space itself. Narrow corridors between the food stands and very few tables to sit. I was there on a Tuesday evening and we had some trouble in finding a table for 5. I can't imagine what it would have been on a Friday or Saturday evening.

[Mostrar menos](#)

Data da experiência: abril de 2018

[Veja as 12 avaliações de Hapoise para Porto](#)

[Pergunte a Hapoise acerca de Mercado Bom Sucesso](#)

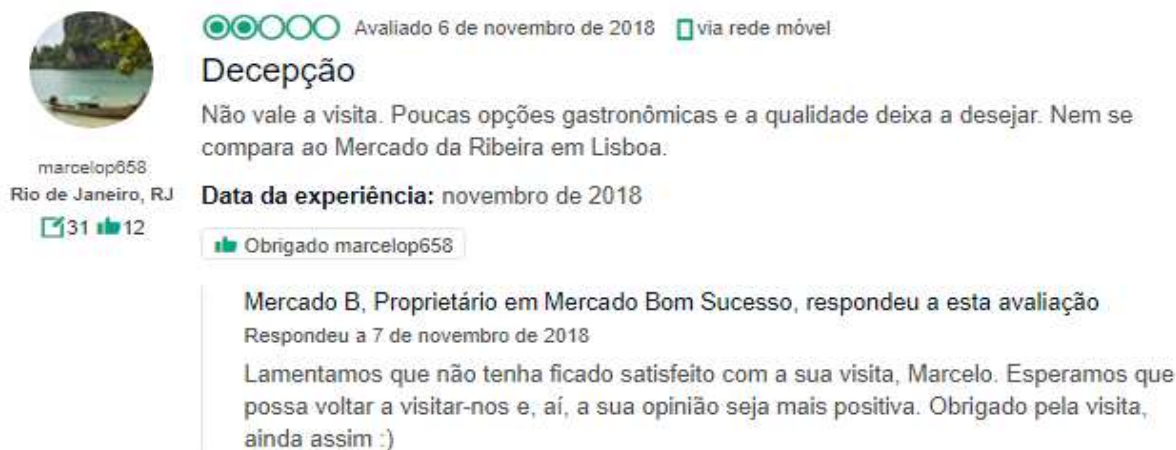
 1 Obrigado Hapoise

Esta avaliação é a opinião subjetiva de um membro do TripAdvisor e não da TripAdvisor LLC.

Fonte: Tripadvisor MBS

O utilizador escreve numa fase introdutória o Mercado e a sua evolução, a sua oferta entre escolhas de opções similar a zona de restauração de centro comercial e alternativas gourmet e de cozinha local. Apesar de ter gostado da comida, descreva o motivo da sua insatisfação derivado da falta de mesas disponíveis, carência já referenciada em 2014 nos diversos estudos.

Figura 6 – Comentário Tripadvisor MBS - Novembro de 2018



Fonte: Tripadvisor MBS

Neste segundo caso apresentado de Novembro de 2018, o visitante brasileiro numa alusão ao Mercado da Ribeira em Lisboa, de conceito similar ao MBS, diz que o espaço portuense não merece a visita.

A Administração do Mercado responde agradecendo a visita e esperando que possa existir uma futura visita mais positiva. Este tipo de interação com os consumidores foi algo verificado com bastante regularidade, em comentários de todos os escalões de satisfação, com respostas em português e inglês, algo que não acontecia anteriormente.

4.8. Contributos para a Empresa

Foi apresentado um estudo de análise à Administração do MBS com propostas de melhoria, baseadas nos dados obtidos através dos estudos acima apresentados.

Nessa proposta, os pontos lineares baseavam-se em soluções operacionais diretas de ação e aplicação a curto médio prazo.

Em todos os estudos realizados, os resultados apontam para uma melhoria de alguns serviços de outsourcing escolhidos, como é o caso da equipa limpeza. Verificou-se que a eficiência deste serviço, não suportava as necessidades de

recolha rápida dos tabuleiros e de uma também rápida limpeza e higienização das mesas para permitir uma nova rotação de clientes. Esta falha prejudica a experiência dos consumidores, devendo ser um das principais preocupações da Administração.

Para além disso foi possível ver que o Mercado de Frescos, área especial do novo MBS não está a ter o impacto esperado. A falta de informação e visibilidade do espaço não atrai os utentes do espaço

A Agenda do Mercado, apesar de ter eventos que acrescentam valor ao Mercado, tem outros mal organizados e sem afluência.

A nível da relação com os clientes foi interessante verificar que grande parte dos mesmos é repetidor, algo que indicia alguma fidelização.

A gastronomia, como seria de esperar, foi a principal motivo de visita ao espaço.

4.9. Análise de Resultados e Sugestões

Como foi possível analisar no decorrer deste relatório, existem muitos aspetos a melhorar. Tendo os resultados dos estudos sido apresentados à administração do Mercado logo após a sua realização, muitos dos aspetos foram tomados em conta e retificadas várias situações.

A necessidade de mais mesas, foi colmatada com uma alteração do mobiliário e com a colocação de mais destes elementos em várias zonas do MBS. Também foram colocados, durante o mês de Dezembro aquecedores de interior para criar um melhor ambiente.

Com a alteração da equipa de limpeza, este serviço tornou-se mais eficaz, atenuando os problemas referidos pelos clientes e operadores.

Relativamente a Agenda do Mercado é fundamental haver uma reestruturação das ofertas e da forma como esta é publicitada, de modo a atingir um maior número de clientes. Como prioritário, deve procurar-se arranjar estacionamento para os clientes, sendo esse um dos pontos mais tocado pelos inquiridos.

Com o desenvolvimento da cidade do Porto como destino turístico, torna-se claro que deve haver um cuidado acrescido com a escolha dos colaboradores, sendo

fundamental que estes dominem várias línguas de forma a melhor atender e servir os clientes estrangeiros, um dos públicos-alvo do MBS.

Por fim e de forma a adequar melhor o planeamento estratégico do MBS, deve ser feita uma reedição do Plano de Marketing do Mercado.

Como limitações é importante referir a falta da informação disponibilizada, o claro problema com o serviço de Wi-fi que não permitiu uma boa realização dos questionários.

Por ser um espaço de relaxamento para muitos dos clientes que se deslocavam com amigos e familiares, e por, a maior afluência de clientes ocorrer nas horas de refeições ou eventos, muitos dos consumidores não quiseram participar nos estudos, limitando assim a amostra e os resultados obtidos.

Numa análise comparativa com 2018, entende-se que existiu uma reorganização do espaço e das parcerias empresariais feitas. A inclusão de opções vegetarianas e saudáveis pode indiciar que existiu uma reorganização estratégica por parte da Administração, algo que não foi possível verificar por falta de resposta às tentativas de contacto feitas.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

É compreensível que uma abordagem como a que foi realizada, estudo de situação efetuado em 2015 e comparação com a situação em 2018, possibilitou a constatação de um conjunto de recomendações que à época foram produzidas e apresentadas à Administração do MBS.

Recorde-se que a metodologia utilizada na oportunidade do estudo na componente quantitativa considerou a:

- Realização de um estudo de observação com base na tabela Esomar para avaliar a realidade quotidiana do espaço;
- Realização de análise a eventos da agenda cultural do mercado, através de aplicação de questionários;
- Realização de estudo de clientes mistério a uma amostra de estabelecimentos do MBS;
- Realização de entrevistas aos gerentes dos estabelecimentos presentes no MBS;
- Realização de inquéritos a clientes finais e stakeholders.

Uma reflexão sobre os resultados obtidos diz nos que o universo de respostas foi significativo correspondendo a 63 clientes finais e 80 colaboradores, a que se acrescenta ainda as respostas obtidas por clientes durante os eventos decorridos no espaço.

Todos os dados quantitativos foram tratados através da ferramenta SPSS.

Os principais resultados do estudo mostram um público-alvo com uma média de idades de 43 anos predominantemente com estudos superiores e ativos o mercado e que visitam o mercado não pela primeira vez (84,1%) para a restauração (87,3%).

A nível da avaliação geral dos serviços, a experiência vivida no MBS tem uma classificação global de 4,556 em 5 na escala de Likert, o que traduz um nível de satisfação elevado.

A nível específico destacam-se positivamente o ambiente (4,651) e a simpatia dos colaboradores (4,607), aparecendo no outro extremo da tabela os eventos da

agenda cultural do mercado (classificação de 4) e a relação preço qualidade (3,898).

Relativamente à análise dos colaboradores, verifica-se uma predominância do sexo feminino (66,3%), com uma média de idades de 28 anos sem estudos superiores (81,3%), e com experiência profissional prévia (96,3%).

Estes colaboradores avaliaram globalmente a sua experiência no mercado com uma classificação de 3,944, destacando-se positivamente o ambiente de trabalho (4,208) e a simpatia dos outros colaboradores (4,06) e negativamente a agenda cultural do mercado (2,778) e a limpeza (2,792).

Como principais conclusões, este estudo permite verificar que a generalidade dos objetivos estratégicos foi atingida de forma satisfatória, o que demonstra que o plano de Marketing definido estava alinhado com a estratégia da empresa e com as necessidades do negócio.

Adicionalmente, o estudo realizado permitiu identificar algumas oportunidades de melhoria, maioritariamente a nível operacional e logístico, tais como a alocação de um maior número de mesas e cadeiras, substituição do serviço de limpeza, definição de uma solução para o estacionamento de clientes e a nível estratégico, tal como um maior foco na agenda cultural e a respetiva divulgação.

A Evolução do Mercado Bom Sucesso (2015-2018) a partir de Estudo de Satisfação de Clientes e Operadores contata-se como uma realidade efetiva e que do conjunto de sugestões e recomendações produzidas no primeiro estudo efetuado em 2015 foram uma mais-valia para o desenvolvimento do conceito do Mercado (Urban Concept).

A aposta em opções de marcas e lojistas âncora constituiu uma vantagem e uma forte fidelização da clientela que se pretendia atingir. O ajustamento aos horários de funcionamento, o sistema de manutenção e limpeza, a maior disponibilidade de mesa da área alimentar e o aumento de opções da oferta constituíram elementos muito assertivos nas mudanças implementadas.

Neste contexto fica consubstanciada a ideia de que os estudos efetuados contribuíram para uma melhor adequação do mix comercial e de serviços a disponibilizar, a par de uma agenda rica de eventos que, em conjunto, possuem uma força mobilizadora relevante para a sustentabilidade do conceito e dos negócios instalados.

CONCLUSÃO

O trabalho sobre a evolução do Mercado Bom Sucesso (2015-2018), considerando o estudo de satisfação de clientes e operadores efetuado em 2015, constitui uma análise de interesse para compreender em que medida as recomendações que na oportunidade foram efetuadas tinham o respetivo suporte científico. Efetivamente a observação efetuada, a que se seguiu a aplicação dos questionários a clientes e operadores, a intervenção do cliente mistério e as entrevistas aos gerentes de bancada possibilitaram uma recolha de dados e informação vital para validar a estratégia então assumida e implementar os ajustamentos que se consideravam necessários.

Verificou-se com o presente estudo da evolução do mercado que as recomendações efetuadas em 2015 e que foram sendo implementadas consolidaram o modelo de desenvolvimento, pois o aumento de condições para o serviço da área de alimentação revelou-se determinante no serviço do conjunto de lojas do setor alimentar. A mesma perspetiva pode retirar-se quanto às outras mudanças propostas nomeadamente, o serviço de limpeza e de apoio ao serviço do setor alimentar, a necessidade de reforçar o WIFI em todo o espaço, o estacionamento e a melhoria de condições para as lojas âncora.

Constatou-se uma rotação nas lojas do mix da oferta, como se demonstrou anteriormente, bem como se consolidou a oferta alimentar tornando-se um setor nuclear na captação e fidelização de clientes.

Note-se que em termos gerais todo o comércio da zona ao MBS se adaptou aumentando e melhorando a sua oferta, nomeadamente no setor alimentar. A organização do tráfego foi também melhorada o que contribuiu para uma melhor acessibilidade ao local.

A análise da evolução do Mercado Bom Sucesso num horizonte temporal de três anos possibilitou compreender como a partir de estudos de base orientados ao problema inicial que era o de compreender as necessidades dos clientes e dos operadores para garantir o sucesso do conceito (urban concept), então inovador na região, se revelou estratégico para orientar as mudanças a implementar. Aquele estudo foi determinante para que se procedesse a mudanças prudentes e que foram acompanhadas regularmente.

Resulta assim uma conclusão de que as medidas a implementar num processo de lançamento, desenvolvimento e consolidação de um centro de serviços e

abastecimento como é o Mercado Bom Sucesso (mercado de frescos, alimentação, lojas de pronto a vestir, decoração, serviços de cabeleireiro e alojamento), deve ser sustentado em estudos que obtenham a opinião dos consumidores diretos, dos operadores e reforçado com a perspetiva do cliente mistério. Só a recolha de dados sustentados pode ajudar uma direção de uma estrutura com a dimensão referida a tomar decisões seguras e coerentes.

Enquanto mestrando foi enriquecedor ter tido a oportunidade de realizar todos os trabalhos preparatórios como a elaboração dos questionários, a sua aplicação direta bem como a seleção dos clientes mistério de acordo com os perfis adequados às situações que se pretendiam conhecer em detalhe. Foi ainda relevante ter tido sempre a confiança da administração e de ter a oportunidade de trabalhar na organização como se fosse um membro efetivo da mesma.

A criação do mesmo conceito no antigo Mercado Municipal de Vila Nova de Gaia (Mercado da Ribeira) constitui um bom exemplo de replicação do Urban Concept que foi implementado no Mercado Bom Sucesso. Um núcleo duro de atração âncora, constituído por uma oferta alimentar mais moderna assente num serviço de qualidade, muito pragmático numa exposição direta em que o cliente pode experimentar várias soluções gastronómicas gravitando com um mix de lojas de comércio modernas de marca e serviços complementares.

Verifica-se que o modelo de agregação de novos conceitos de serviço de refeições, por temáticas diversas e afirmativas de gastronomia singular, não repetitiva, num confortável modelo de informalidade e onde a partilha do espaço de mesas mais altas e mesas normalizadas constitui um fator de socialização e de retenção num espaço que se organiza ainda por ter uma oferta de eventos de cultura aberta a todos.

A importância de uma Agenda de Eventos do Mercado com artistas musicais, show cooking ao vivo e animação possibilita o ambiente de cultura e de sociabilização capaz de surpreender e de criar experiências mais próprias de um turismo urbano gerador de memórias.

Recomenda-se em futuros trabalhos a realização de um estudo de tendência de comportamentos dos lojistas e dos clientes já fidelizados e ainda o de compreender como evolui a oferta e a organização do espaço, nas suas diferentes perspetivas, serviços, mix de oferta, agenda cultura entre outras.

Importaria também efetuar uma análise comparativa de evolução dos dois Mercados referenciados bem como conhecer como responde a oferta do mix comercial, de serviços e alimentar na envolvente exterior dos referidos espaços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baynast, Arnaud e outros (2018), *Mercator-O Marketing na Era Digital*, 17ª Edição, Lisboa, D.Quixote
- Brito, C., Lencastre, P. (2014) *Novos Horizontes do Marketing*. 1ª ed., Alfragide: D.Quixote.
- Castanheira, B. (2015) *Plano de Marketing para o Mercado Bom Sucesso no Porto*. IPAM- Porto.
- Costa, F. (2017) *Contributo para a Melhoria e Dinamização as Plataformas Digitais do Mercado Bom Sucesso*. Relatório de Estágio, ISAG.
- Dutka, A. (1994). *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. AMA, NTC Business Books, Chicago.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning*. Consultado através de: <http://www.ccng.com/files/public/TheRaceforTalent1.pdf>.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*, 5ª Edição. Loures: Lusociência.
- Giese, J. L., Cote, J. A. (2000). *Defining consumer satisfaction*. Academy of Marketing Science Review, 2000 (1), pp. 1 – 24.
- Gundlach, Gregory T. (2007) *The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspective on its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society*. Journal of Public Policy & Marketing [online]. [Acedido em 4 de Novembro de 2016], pp. 243-250. Disponível em: <http://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_10.pdf>.
- Gundlach, Gregory T. and Wilkie, William L. (2009) *The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision*. Journal of Public Policy & Marketing [online]. [Acedido em 4 de Setembro de 2016], pp. 259-264. Disponível em <<http://business.nd.edu/Faculty/pdf/2009MKTGDefinationGundlachAndWilkieJPM.pdf>>
- Kotler, P. (The Millennium Edition 2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lindon, D., et al. (2013) *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 15ª ed., Alfragide: D. Quixote.
- Pinto, C.M., et al. (2010) *Fundamentos de Gestão*., Lisboa: Editorial Presença .
- Mowen, J.C, Minor, M. (1998). *Consumer Behaviour*. 5 Edição. New Jersey: Prentice Hall.
- Oliver, R. L. (1980) *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, 17, pp. 460-469.
- Patterson, P.G. (1993) “*Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase*”, Psychology and Marketing, Vol. 10, n. 5, pp. 449-465.
- Reis, L. (2014) *Marketing Relacional*. In: Melo. B., Lencastre, 1ª ed. Novos Horizonte do Marketing. Alfragide: D. Quixote, pp. 19.
- Schaufelil, W., Bakker, A.; Salanova, M.- The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement (2006) pp. 701-716.
- Silva, M. (2014) *Engagement ou Compromisso Organizacional: conceitos iguais ou diferentes?*. ISPA.
- Tavares, V. (2016) *Gestão de Marcas – Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. 1ª ed., Lisboa: Escolar Editora
- Thibaut, J.W., Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. John Willey & Sons, Inc. NY.

WEBGRAFIA

Facebook Mercado Bom Sucesso (2015) [online]. [Acedido a 21 de setembro de 2015 e a 10 de Janeiro de 2019]. Disponível em: <http://www.facebook.com/Mercadobomsucesso>

Gescontact (2015) [online]. [Acedido a 7 de julho de 2015]. Disponível em: <http://www.gescontact.pt/mercado-urbano-gestao-imobiliaria-sa-509046762>

Google Maps (2016) [online]. [Acedido a 5 de janeiro de 2015]. Disponível em: <http://www.maps.google.pt>

Instagram Mercado Bom Sucesso (2015) [online]. [Acedido a 21 de setembro de 2015 e a 10 de Janeiro de 2019]. Disponível em: <http://www.instagram.com/mercadobomsucesso>

Simply Measured (2015) [online]. [Acedido a 10 de dezembro de 2015]. Disponível em: <http://www.simplymeasured.com>

Social Bakers (2013) [online]. [Acedido a 7 de julho de 2015]. Disponível em: <http://www.socialbakers.com>

TripAdvisor Mercado Bom Sucesso (2015) [online]. [Acedido a 23 de setembro de 2015 e a 10 de Janeiro de 2019]. Disponível em: http://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g189180-d5114203-Reviews-Mercado_Bom_Sucesso-Porto_Porto_District_Northern_Portugal.html

Youtube Mercado Bom Sucesso (2015) [online]. [Acedido a 21 de setembro e a 10 de Janeiro de 2019]. Disponível em: <http://www.youtube.com/user/mercadobomsucesso>

Anexos

Anexo 1 - Análise do Estudo a Clientes finais efetuada em 2015 e com tratamento por SPSS (15 páginas)

Escolaridade						Total
Escalão_rend		Até 9 ano	Até 12 ano	Licenciatura	Mestrado/ Doutoramento	
<= 485	N	3	8	2	0	13
	%	4,8	12,7	3,2	,0	20,6
486 a 1000	N	3	9	5	0	17
	%	4,8	14,3	7,9	,0	27,0
1001 a 1500	N	1	2	9	3	15
	%	1,6	3,2	14,3	4,8	23,8
>= 1501	N	1	2	13	2	18
	%	1,6	3,2	20,6	3,2	28,6
Total	N	8	21	29	5	63
	%	12,7	33,3	46,0	7,9	100,0

Razões da visita ao Mercado do Bom Sucesso

Respostas múltiplas		N	%
Razões	Razão Curiosidade	23	36,5%
Visita	Razão Gastronomia Variada	55	87,3%
	Razão Lojas Serviços Comerciais	26	41,3%
	Razão Mercado dos Frescos	6	9,5%

Razão Fundação	1	1,6%
Razão Hotel da Música	1	1,6%

A razão da visita, como apresentado anteriormente poderá indiciar qual a imagem de marca que fica na mente dos consumidores. Assim foram dadas como opções de visita a Curiosidade, a Gastronomia Variada, as Lojas e Serviços Comerciais, o Mercado de Frescos, a Fundação e o Hotel da Música tendo sido dado a opção de múltipla escolha aos clientes. Como é possível verificar na tabela, 87,3% dos inquiridos visitaram o MBS para provar as iguarias preparadas pelos operadores.

Nessa tabela é a % relativa às respostas sobre o total da razão da visita:

Sexo	RazõesVisita					
	Curiosidade		Gastronomia Variada		Razão Loja_ServCom	
	N	%	N	%	N	%
M	13	56,5	28	50,9	12	46,2
F	10	43,5	27	49,1	14	53,8
Sexo	RazõesVisita					
	RazãoMercadoFrescos		RazãoFundação		RazãoHotelMúsica	
	N	%	N	%	N	%
M	4	66,7	1	100	1	100
F	2	33,3	0	0	0	0

Ao analisar os resultados relativamente às respostas sobre a razão da visita verificamos um grande equilíbrio nas escolhas dos géneros

Nessa tabela é sobre a % das respostas – razões de visita por sexo:

Razões Visita													
Sexo		Curiosidad e		Gastronomi a Variada		Lojas de Serviços Comerciais		Mercado dos Frescos		Fundaçã o		Hotel da Música	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	M	13	40,6	28	87,5	12	37,5	4	12,5	1	3,1	1	3,1
	F	10	32,3	27	87,1	14	45,2	2	6,5	0	,0	0	,0

Visita ao Mercado do Bom sucesso por sexo

Na tabulação cruzada, verifica-se que 27 homens referem não ser a primeira vez a visita ao Mercado do Bom Sucesso assim como dizem 23 mulheres inquiridas. Porém, 5 homens e 5 mulheres respetivamente referem ser a primeira visita ao espaço em questão.

Sexo * PrimeiraVez Crosstabulation				
Sexo		Primeira Vez		Total
		Não	Sim	
Masculino	N	27	5	32
	Expected Count	26,9	5,1	32,0
	%	42,9	7,9	50,8
	Std. Residual	,0	,0	

	Adjusted Residual	,1	,0	
Feminino	N	26	5	31
	Expected Count	26,1	4,9	31,0
	%	41,3	7,9	49,2
	Std. Residual	,0	,0	
	Adjusted Residual	,0	,1	
Total	N	53	10	63
	Expected Count	53,0	10,0	63,0
	%	84,1%	15,9%	100,0%

Face a um $\chi^2 (1) = 0,003$ e $\text{sig} = 0,956$, (Tabela X) podemos confirmar que as variáveis são independentes. Porque as variáveis são qualitativas nominais solicitamos o indicador do rácio dos produtos cruzados considerando que:

H0- as variáveis são independentes se o rácio for igual a 1

H1= as variáveis não são independentes se o rácio for diferente de 1.

Observando a Tabela Y, verificamos que Odds Ratio = 1,038 com um intervalo de confiança de [0,269-4,012] e porque o 1 pertence ao intervalo de confiança, não se rejeita a H0, logo as variáveis são independentes.

Tabela X: Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003a	1	,956		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,003	1	,956		

Fisher's Exact Test				1,000	,613
Linear-by-Linear Association	,003	1	,957		
N of Valid Cases	63				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,92.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela Y: Risk Estimate

Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for Sexo (Masculino / Feminino)	1,038	,269	4,012
For cohort PrimeiraVez = Não	1,006	,812	1,247
For cohort PrimeiraVez = Sim	,969	,311	3,020
N of Valid Cases	63		

Frequência da visita ao Mercado Bom sucesso por sexo

Ao realizarmos um teste Mann-Whitney Test, "Não se rejeita a hipótese nula", visto que os homens e as mulheres têm a mesma frequência de visita ao espaço Mercado do Bom Sucesso ($U=408,500$; $p > 0,05$).

Tabela X: Mann-Whitney Test

Ranks				Test Statistics ^a	
Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks		FreqVisitaMercadoBomSucesso
FreqVisita M	32	34,73	1111,5	Mann-Whitney U	408,500
MercadoBomSucesso F	31	29,18	904,5	Wilcoxon W	904,500
				Z	-1,421
Total	63			Asymp. Sig. (2-tailed)	,155

a. Grouping Variable: Sexo

		FreqVisitaMercadoBomSucesso				
		Raramente	Quase todos os dias	2 a 3 vezes por semana	Todos os dias	Total
M	N	18	7	6	1	32
	%	28,6	11,1	9,5	1,6	50,8
	Std. Residual	-,6	,6	,7	,0	
	Adjusted Residual	-1,5	,9	1,0	,0	
F	N	23	4	3	1	31

	%	36,5	6,3	4,8	1,6	49,2
	Std. Residual	,6	-,6	-,7	,0	
	Adjusted Residual	1,5	-,9	-1,0	,0	
	N	41	11	9	2	63
	%	65,1	17,5	14,3	3,2	100,0

Face a um $\chi^2 (2) = 5,618$ e $\text{Sig} = 0,060$ (Tabela X) podemos confirmar que as variáveis são independentes.

Tabela X: Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,618a	2	,060
Likelihood Ratio	5,735	2	,057
Linear-by-Linear Association	2,341	1	,126
N of Valid Cases	63		

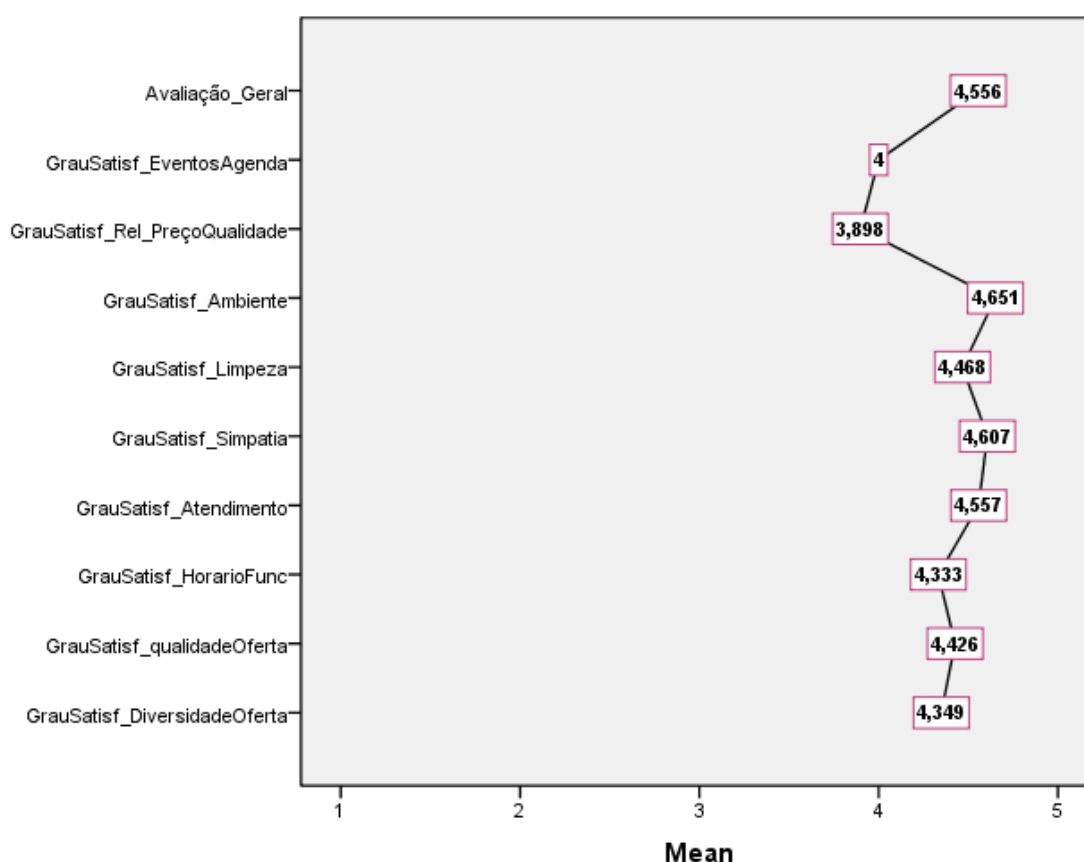
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,37.

Avaliação

Sobre a avaliação relativa ao grau de satisfação recorrendo à escala de tipo Likert em que 1 é muito insatisfeito a 5 muito satisfeito nos diferentes itens (Eventos realizados; relação preço – qualidade; Ambiente; limpeza; simpatia; atendimento, Horário de funcionamento do espaço; qualidade da oferta e diversidade da oferta) podemos observar pelo gráfico (Ilustração W) que o item com média mais baixo é o relativo à relação preço-qualidade. Destaque também o item de Eventos e Agenda do Mercado, que sendo a parte central do estudo, apresentou a segunda pior pontuação (4 –

Satisfeito) por parte dos clientes, sendo ainda assim uma valorização positiva. Relativamente ao aspeto que mereceu a melhor pontuação, com uma média de 4,65 pontos, o Ambiente do MBS cativou os inquiridos. De um modo geral, a avaliação geral do espaço Mercado do Bom Sucesso está muito próximo do valor máximo que é a classificação de 5.

Ilustração W: Média relativa ao grau de satisfação



Escala: 1 (muito insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito)

Observando a tabela relativa ao Teste Kruskal-Wallis Test com vista a perceber se há uma relação entre o grau de avaliação geral do espaço Mercado do Bom Sucesso e o sexo dos inquiridos, verificou-se não ser possível rejeitar a H_0 , logo não existe diferenças de avaliação entre homens e mulheres.

Ranks			Test Statistics ^{a,b}	
Sexo	N	Mean Rank		Avaliação_Geral
Avaliação_Geral Masculino	32	30,55	Chi-Square	,550
Feminino	31	33,50	df	1
Total	63		Asymp. Sig.	,458
			a. Kruskal Wallis Test	
			b. Grouping Variable: Sexo	

Participação nos eventos da agenda

Participação nos eventos agenda	N	%
NR	1	1,6
Sim	11	17,5
Não	51	81,0
Total	63	100,0

Conhecimento do Mercado dos frescos e frequência de visita

Conhecimento do Mercado dos frescos		Frequência de Visita ao Mercado dos Frescos				Total
		Nunca fui	Raramente	2 a 3 vezes por semana	Quase todos os dias	
Sim	N	3	22	4	4	33
	%	4,8	34,9	6,3	6,3	52,4
Não	N	29	1	0	0	30
	%	46,0	1,6	,0	,0	47,6
	N	32	23	4	4	63
	%	50,8	36,5	6,3	6,3	100,0

Pretende-se testar se há uma relação entre o conhecimento do Mercado dos frescos e a frequência de visita ao mesmo espaço. Verificamos com base no teste efetuado que se rejeita a H_0 , ou seja, o conhecimento do mercado dos frescos difere consoante a frequência da visita aquele espaço ($U=57,500$; $p<0,001$).

Ranks				
Conhecimento do Mercado dos frescos		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Média Visita Mercado dos Frescos	Sim	33	45,26	1493,50
	Não	30	17,42	522,50
	Total	63		

Test Statisticsa

	MédiaVisitaMercadoFrescos
Mann-Whitney U	57,500
Wilcoxon W	522,500
Z	-6,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable:
ConheceMercadoFrescos

Recomendação

Sexo * Reomendação_VisitaMercado Crosstabulation

			Reomendação_Visita Mercado	Total
			Sim	
Sexo	Masculino	Count	32	32
		% of Total	50,8%	50,8%
	Feminino	Count	31	31
		% of Total	49,2%	49,2%
Total		Count	63	63
		% of Total	100,0%	100,0%

Crosstab

			VisitaPlataformas		Total
			Sim	Não	
Sexo	Masculino	Count	11	21	32
		% within Sexo	34,4%	65,6%	100,0%
	Feminino	Count	14	17	31
		% within Sexo	45,2%	54,8%	100,0%
Total		Count	25	38	63
		% within Sexo	39,7%	60,3%	100,0%

Crosstab

			VisitaPlataformas		Total
			Sim	Não	
Est_Civil	Solteiro	Count	11	12	23
		% within Est_Civil	47,8%	52,2%	100,0%
	Casado ou União de facto	Count	13	18	31
		% within Est_Civil	41,9%	58,1%	100,0%

Separado ou divorciado	Count	1	5	6
	% within Est_Civil	16,7%	83,3%	100,0%
Viuvo	Count	0	3	3
	% within Est_Civil	,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	25	38	63
	% within Est_Civil	39,7%	60,3%	100,0%

Crosstab

		VisitaPlataformas		Total
		Sim	Não	
Escolaridade Até 9º ano	Count	1	7	8
	% within Escolaridade	12,5%	87,5%	100,0%
Até 12º ano	Count	8	13	21
	% within Escolaridade	38,1%	61,9%	100,0%
Licenciatura	Count	15	14	29
	% within Escolaridade	51,7%	48,3%	100,0%
Mestr_Doutorament	Count	1	4	5
	% within Escolaridade	20,0%	80,0%	100,0%

	o	%	within	20,0%	80,0%	100,0%
		Escolaridade				
Total	Count			25	38	63
	%	within		39,7%	60,3%	100,0%
		Escolaridade				

Foi colocado neste inquérito uma zona de sugestões específicas para melhorar o serviço apresentado. Na seguinte tabela ficam as respostas dos inquiridos.

Sugestões:
Baixar o volume da música;
O MBS deveria abrir ao público mais cedo;
Aumentar e melhorar limpeza das esplanadas;
Melhorar a limpeza do WC;
Garantir limpeza dos vidros;
Mais eventos de música e culinária;
Aumentar o número de bancas com pratos típicos portuenses;
Arranjar um parque de estacionamento;
Regular melhor a temperatura no espaço principalmente no Inverno;
Publicitar melhor os Eventos e com mais antecedência;
Mercado de Frescos não se enquadra no conceito do MBS;
Deveriam ser feitos eventos temáticos;
Haver bancas “livres” cria mau aspeto;
Falta restaurante com churrasco;
Deveria haver um espaço fechado para fumadores dentro do MBS;
Cinzeiros nas esplanadas;
Deveria haver mais campanhas nas redes sociais;
Colocação de puffs para tornar ambiente mais acolhedor;

Análise

- Os clientes no geral estão satisfeitos com o MBS;
- Há alguns aspetos a melhorar a nível dos Eventos;
- É necessário ter um cuidado acrescido com a Limpeza, pois isso afeta a imagem passada pelo MBS;
- Cada vez mais surgem turistas estrangeiros, logo deve haver o cuidado de perceber se os colaboradores das bancas possuem formação em inglês e espanhol;
- Apesar de muitos dos inquiridos não ter conhecimento da Agenda do Mercado, muitos deles já estiveram presentes em dia de “Música no Mercado” e apreciaram o ambiente encontrado;
- Ficou claro que muitos clientes gostariam que o horário fosse alargado aos fins de semana e sexta-feira;

Anexo 2 - Análise de Eventos da Agenda efetuada em 2015 e com tratamento por SPSS (6 páginas)

Tendo o foco destes estudo a análise da Agenda do MBS, foi solicitado pela Administração a participação numa panóplia de eventos.

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
Urban Cicle Chic	19-Set	15:00 horas	50
<p>Descrição</p> <p>Este evento aconteceu como resultado de uma parceria entre o Mercado do Bom Sucesso e um dos operadores: Urban Cicle Café. Com a visão clara de surpreender os clientes finais e potenciar o negócio da loja, Urban Cicle Chic revelou-se uma iniciativa de sucesso e claramente atingiu o target pretendido: famílias e amigos. Consistiu numa num foto tour de bicicleta pela cidade do Porto, tendo o circuito contado com passagens pelo Palácio de Cristal, Torre dos Clérigos, Avenida dos Aliados, Museu Soares dos Reis, Casa da Música, entre outros. Um número interessante dos 50 participantes utilizou bicicletas da Urban, algo que era do interesse da empresa.</p> <p>A animação reinou na tarde de dia 19 de Setembro, onde as risadas, a música e o convívio foram constantes. Neste a contribuição dada deu-se a nível da organização e logística tendo sido dado apoio no pré-evento e durante o mesmo. Houve uma divisão em grupos de 25 pessoas, garantido o cumprimento do percurso, e onde iam sendo indicados os pontos onde se iria tirar as fotos para o concurso.</p> <p>O feedback da Urban foi extremamente positivo tendo inclusive superado as suas expectativas quer dos clientes, quer da organização.</p>			

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
JP Simões	07-Nov	21:30horas	-
<p>Descrição</p> <p>O evento decorreu no espaço habitual do Mercado. Iniciou-se o teste de som, numa altura em que o Mercado se encontrava com muitos clientes. Foi possível verificar que houve muitas pessoas que se deslocaram ao MBS não só para jantar, mas também para assistir ao concerto.</p> <p>Quando o artista iniciou o concerto já se encontravam no local muitos clientes para assistir ao espetáculo. Devido à falta de mesas e cadeiras, muita gente ficou de pé juntos às bancas, na escadaria de metal e no piso superior do MBS. Houve ainda clientes que assistiram sentados no chão, junto à entrada de acesso ao Hotel da Música.</p> <p>Criou-se assim, apesar do já referido, um bom ambiente no MBS, onde todos os clientes pareciam satisfeitos apesar das circunstâncias. O claro problema acústico não permitiu que o evento chegasse ao potencial máximo, mas a atitude do artista, que sempre que terminava um tema comunicava com a audiência e com os fãs ajudou a colmatar os problemas.</p>			
<p>Problemas durante o Evento</p> <p>Devido à grande afluência de pessoa ao MBS entre as 19:30 e as 22:30 verificou-se um problema de lugares sentados para jantar. Muitos clientes tiveram que aguardar vários minutos por uma mesa para se sentar, sendo que quando uma dessas mesas ficava livre verificava-se uma “correria” de pessoas para garantir essa mesma mesa. Em conversa com alguns dos visados, o desagrado com a situação era claro. Quando encontraram uma mesa livre a comida estava fria, tendo sido para alguns um “desperdício de dinheiro” a ida ao MBS.</p> <p>A falha da equipa de limpeza foi notada por todos. Como se pode verificar nas imagens, o acumular de tabuleiros, copos e louça passou uma imagem muito desagradável do</p>			

Mercado do Bom Sucesso.

Na zona das esplanadas os clientes começaram a colocar os tabuleiros e pratos sujos em cima de cadeiras, cinzeiros e mesmo no chão. Um caso particular a assinalar ocorreu na explanada da parte de trás do MBS, onde na zona junto à porta existe um espaço de limpeza. Muitos clientes levantaram pratos, copos e tabuleiros das mesas e colocaram na referida zona com muito desagrado. Um dos clientes pela quantidade de coisas que carregava, deixou cair tudo e partiram-se copos e pratos. Este acontecimento foi comentado em grande parte das mesas.

O problema da equipa de limpeza tem acontecido em quase todos os eventos e no normal funcionamento do Mercado do Bom Sucesso. Mesmo em alturas de pouca afluência como as 15h é possível ver por todas as zonas de mesas tabuleiros sujos.

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
Fado – Casa da Mariquinhas	04-Out	21:30horas	11
Descrição			
<p>Os domingos de fado têm-se tornado um sucesso, que tem fidelizado bastantes clientes. O target normalmente atingido são casais ou grupos de uma idade mais avançada. A média de idade é de 40 anos verificando-se bastantes turistas na sua maioria brasileiros e espanhóis. O evento decorreu no palco Mercado, tendo a equipa da Casa da Tia Mariquinhas decorado as mesas circundantes ao concerto. Todos os inquiridos aderiram ao evento mal chegaram ao MBS possibilitando assim à cantora interagir com o público. Criou-se assim um grande ambiente com o público a respeitar o fado e a aplaudir vigorosamente. Foi possível também ver que os pequenos intervalos que foram ocorrendo durante o evento permitiram aos visitantes falar sobre o concerto, tendo os comentários sido na sua maioria positivos.</p>			

Todos os inquiridos acharam que o Evento de Fado se enquadra no conceito do MBS e lhe acrescenta valor.

Problemas durante o Evento

Apesar do evento ter corrido bastante bem, houve clientes que não ficaram satisfeitos.

Devido à falta de mesas, grande parte dos clientes não consomem durante o Evento com receio de que ao deslocar-se às bancas ou lojas alguém se sente na sua mesa e assim perder um lugar perto do palco. Para além disso várias pessoas se queixaram que o volume da música estava elevado.

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
BS Music Band	10-Out	21:30horas	11
Descrição			
Todos os sábados ocorre um concerto que leva ao mercado bandas de diversos estilos de musica para um espetáculo que se inicia às 21:30.			
Problemas durante o Evento			
<p>Apesar do evento ter corrido bastante bem, houve clientes que não ficaram satisfeitos.</p> <p>Devido à falta de mesas, grande parte dos clientes não consomem durante o Evento com receio de que ao deslocar-se às bancas ou lojas alguém se sente na sua mesa e assim perder um lugar perto do palco. Para além disso várias pessoas se queixaram que o volume da música estava elevado.</p>			

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
Union Salsera	14-Nov	21:30horas	11
Descrição			
<p>Union Salsera significa o regresso da música cubana ao MBS. Foi visível que este evento bastantes pessoas, maioritariamente de uma idade avançada mas também muitos casais mais novos. O ambiente esteve sempre animado e descontraído, com uma grande interação entre a banda e o público. Como grande parte dos clientes conhecia os temas apresentados pelos artistas, criaram-se dinâmicas produtivas para o Mercado; Em grande parte do concerto houve pessoas a dançar na zona de mesas que cativavam o resto da “plateia”, pena o problema de som que durou 20 min e dispersou muitos clientes para a zona das bancas e lojas. Como habitual em Concertos no MBS, o Evento ocorreu no palco junto à zona de mesas da Entrada do Hotel. As mesas que durante as horas mais próximas do jantar estavam organizadas, na altura do evento sofreram algumas mudanças com a junção de duas mesas para grupos e para abrir espaço para danças.</p> <p>Atrás da zona de mesas, junto às bancas e nas laterais junto às lojas foram-se posicionando pessoas para ver o concerto pois não arranjaram lugar sentado. As outras alternativas foram as escadas de metal de acesso ao primeiro piso e toda uma grande parte das laterais superiores junto da zona de palco.</p>			
Problemas durante o Evento			
<p>Como já tem sido habitual aos fins de semana no Mercado, a Limpeza voltou a ser um entrave ao bom funcionamento dos espaços.</p> <p>Quer antes, quer durante, as esplanadas exteriores encontraram-se grande parte do tempo sujas. Voltou a ver-se clientes a retirar tabuleiros sujos para outras mesas para se puder sentar confortavelmente. Nos espaços interiores a limpeza foi mais regular porém não tao regular como o necessário.</p> <p>O Ponto mais marcante negativamente foi a falha do sistema de som. Entre as 22h e as 22:20h a música parou no MBS por uma falha técnica, visível a todos. Isto fez dispersar grande parte dos clientes que estavam na zona de mesas. Apenas alguns casais e grupos</p>			

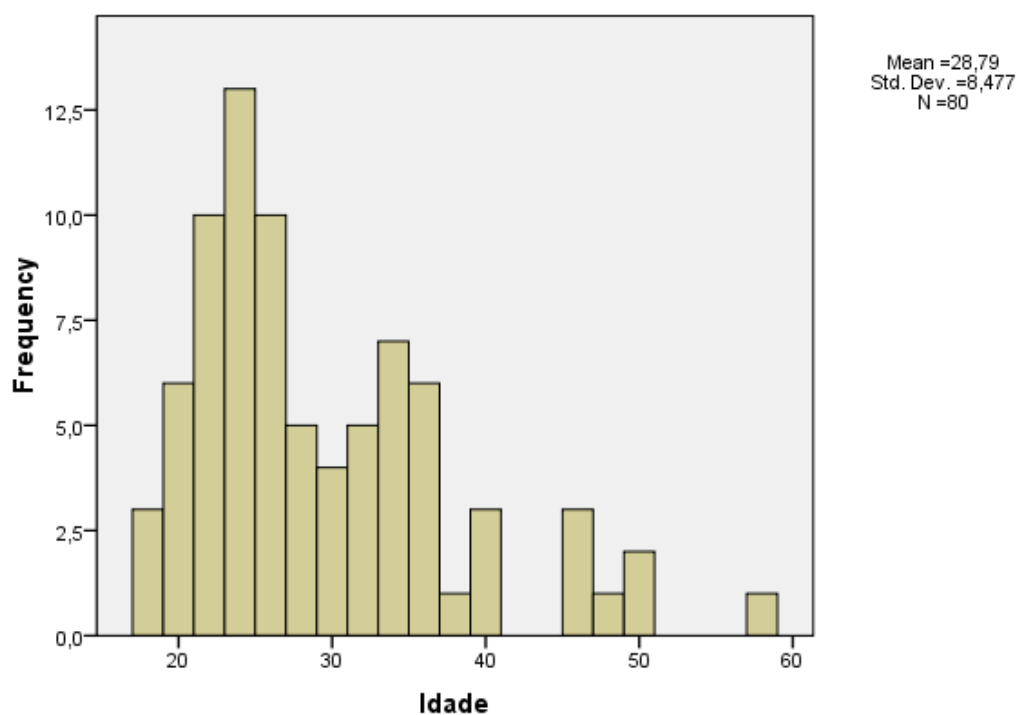
permaneceram no lugar a conversar ou a comer e beber. Apesar disso e como referido anteriormente, a resolução do problema devolveu a vida ao evento e criou um ambiente fantástico e contagiante mas que nunca atingiu o potencial inicial.

Nome do Evento	Data	Hora	Número de Participantes
Estórias com Vida	24-Out	11:00horas	0
Descrição			
Problemas durante o Evento			
Tendo ocorrido este evento a um Sábado de manhã, e sendo o seu target crianças, a organização deveria ter ocorrido de uma forma diferente. Verificou-se uma certa falta de adesão por parte dos clientes, não tendo passado, os que participaram, muito tempo na atividade. Porém de salientar que alguns dos participantes abandonaram o evento por decisão dos pais. A falta de sinalização e o não posicionamento de nenhum colaborador do evento na entrada do mercado fez com que todas as restantes crianças presentes no espaço não fossem participar.			

Anexo 3 - Análise de Estudo a Colaboradores efetuada em 2015 e com tratamento por SPSS (7 páginas)

Dados estatísticos Idade dos colaboradores do MBS					
	N	Min	Max.	Média	Desvio Padrão
Idade	80	18	57	28,79	8,477

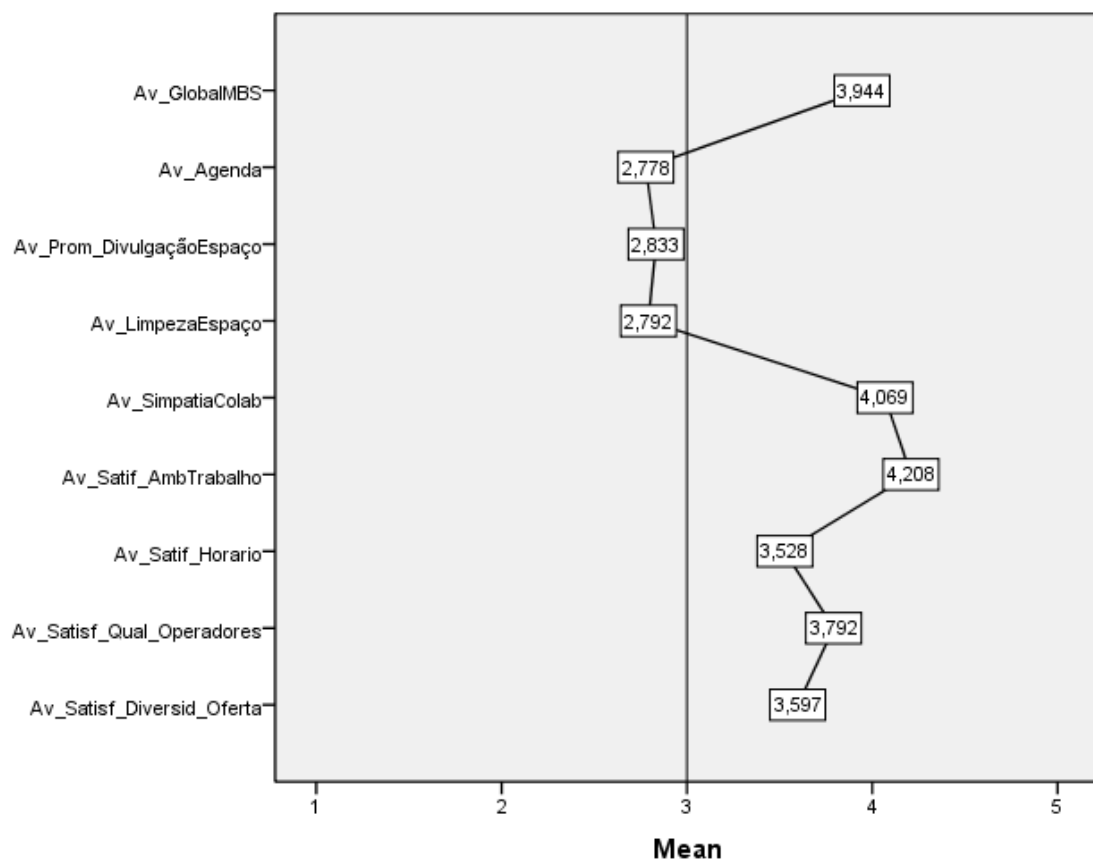
Histogram



Avaliação geral relativa à satisfação em diferentes itens do MBS: Agenda; Promoção e divulgação; limpeza; Simpatia dos colaboradores; Horário de funcionamento; qualidade dos operadores, Diversidade de oferta e por fim avaliação global do espaço. Podemos observar que em três domínios a saber a agenda, divulgação e promoção do espaço e a limpeza situam-se num nível de maior insatisfação. Estes parâmetros de estudo foram verificados também nas sugestões dos colaboradores, tendo na sua maioria sido similares.

Estes pontos foram assim mais tarde postos a estudo aos proprietários das bancas.

Ilustração X: Média das avaliações



Legenda: 1 (muito insatisfeito) ao 5 (muito satisfeito)

Avaliação da satisfação entre colaboradores e entidade patronal por setor de atividade

Recodificando a variável relativa à satisfação dos colaboradores em relação à entidade patronal em 3 níveis verifica-se, de um modo geral, um grau de satisfação positiva em todos os setores de atividade identificados na nossa amostra.

Porém surge uma minoria de colaboradores indiferentes (12,5%) e insatisfeitos (2,5%) com a relação com a entidade patronal. Foi possível verificar ao longo do estudo a não presença regular dos gestores das lojas, podendo ser um dos pontos da indiferença na relação.

Setor de atividade		Grau de satisfação relação colaboradores e entidade patronal			Total
		Grau de insatisfação	Indiferente	Grau de satisfação	
Gastronomia Variada	N	1	8	44	53
	%	1,3	10,0	55,0	66,3
Lojas e serviços comerciais	N	1	2	21	24
	%	1,3	2,5	26,3	30,0
Mercado dos Frescos	N	0	0	1	1
	%	,0	,0	1,3	1,3
Livraria	N	0	0	2	2
	%	,0	,0	2,5	2,5
Total	N	2	10	68	80
	%	2,5	12,5	85,0	100,0

Avaliação do grau de satisfação em relação às condições de trabalho por setor de atividade

Parece haver um nível de satisfação em relação às condições de trabalho em particular entre os inquiridos do setor da Gastronomia variada.

Grau de satisfação em relação às condições de trabalho		Setor Atividade MBS				Total
		Gastronomia Variada	Lojas e serviços comerciais	Mercado dos Frescos	Livraria	
Muito Insatisfeito	N	1	0	0	0	1
	%	1,3	,0	,0	,0	1,3
Insatisfeito	N	6	2	0	0	8
	%	7,5	2,5	,0	,0	10,0
Nem muito nem pouco	N	9	3	0	0	12
	%	11,3	3,8	,0	,0	15,0
Satisfeito	N	29	16	0	1	46
	%	36,3	20,0	,0	1,3	57,5
Muito Satisfeito	N	8	3	1	1	13
	%	10,0	3,8	1,3	1,3	16,3
Total	N	53	24	1	2	80
	%	66,3	30,0	1,3	2,5	100,0

Grau de satisfação em relação às condições de trabalho por sexo dos inquiridos

Grau de satisfação em relação às condições de trabalho	M	F	Total
Muito Insatisfeito	3,7	,0	1,3
Insatisfeito	11,1	9,4	10,0
Nem muito nem pouco	18,5	13,2	15,0
Satisfeito	44,4	64,2	57,5
Muito Satisfeito	22,2	13,2	16,3
	100,0%	100,0	100,0

Relativamente ao grau de satisfação dos colaboradores das bancas em termos das condições de trabalho, foi possível averiguar que a maioria os inquiridos (57,5%) estão satisfeitos. Verificou-se que 22,2% dos homens se descreveram como “muito satisfeitos” com as condições apresentadas, valor algo superior à escolha dos inquiridos do sexo feminino, com 13,2%. A resposta mais significativa foi ainda assim das mulheres (64,2%) que se responderam estar satisfeitas.

Realizado um teste de correlação não linear de Spearman (*rho de Spearman*)¹, visto estarmos perante variáveis ordinais (satisfação da relação entre colaboradores e entidade patronal; satisfação em relação às condições de trabalho), medidas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, o resultado refere que os dois indicadores estão

¹ “O coeficiente de correlação de Spearman (*rho*) mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Utiliza os valores de ordem das observações em vez do seu valor observado. Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais.

positivamente e fortemente correlacionados entre si, sendo as correlações estatisticamente significativas ($p < 0,01$).

Tabela Y: Correlação

Correlations

		Av_Satisf_relaç Col_EntPatrona I	Av_Satis_Cond Trab
Spearman's rho	Av_Satisf_relaçCol_EntPat	1,000	,635**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
Av_Satis_Cond_Trab	Av_Satis_Cond_Trab	,635**	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo 4 - Análise de Estudo a Clientes Mistério efetuada em 2015 (3 páginas)

		ARTE	Bom Pecado	Cremosi	GHOOD
Serviço	Tempo de espera	2	2	3	5
	Rapidez de serviço	2	2	4	5
	Simpatia	3	2	3	4
	Entusiasmo	3	1	2	4
	Profissionalismo	2	2	4	4
Produto	Qualidade do produto	4	3	5	5
	Variedade de escolha	4	4	5	3
Espaço	Higiene do espaço	4	2	5	4
	Higiene da preparação	N/A	2	5	5
	Preço/Qualidade	4	3	4	5
Comportamento do funcionário	Cumprimentou	4	2	5	4
	Manteve contacto visual	2	3	4	4
	Foi esclarecedor a apresentar produtos	1	4	5	5
	Sugeriu alternativas	1	4	2	3
	Agradeceu a visita	4	1	2	4

		Leitão do Zé	Leitaria	Mariscaria	Piadina	Quay
Serviço	Tempo de espera	5	1	3	5	4
	Rapidez de serviço	4	3	4	5	4
	Simpatia	5	3	4	3	4
	Entusiasmo	5	3	4	2	4
	Profissionalismo	3	2	4	4	4
Produto	Qualidade do produto	4	2	3	2	3
	Variedade de escolha	4	3	4	2	4
Espaço	Higiene do espaço	2	4	4	4	4
	Higiene da preparação	4	5	4	4	4
	Preço/Qualidade	5	5	3	3	2
Comportamento do funcionário	Cumprimentou	5	4	4	5	4
	Manteve contacto visual	5	4	4	3	4
	Foi esclarecedor a apresentar produtos	5	5	2	4	4
	Sugeriu alternativas	5	3	4	5	2
	Agradeceu a visita	1	4	4	3	4

Banca	Observação
ARTE	Não manteve contacto visual. Falha na apresentação e qualidade da salada. Muito tempo a espera do prego (40 minutos aproximadamente). A sobremesa estava satisfatória.
Bom Pecado	10 min para ser atendida quando todos os outros clientes já estavam atendidos. Fui atendida por uma funcionária simpática que demonstrou interesse, porém estava constantemente a ser interrompida pela outra colaboradora, que se queixava da falta de eficácia do serviço de limpeza do MBS. Não sabiam o procedimento para cobrar o voucher. Não possuíam louça para servir o crepe, tendo sugerido apresentar o produto num “guardanapo triangular tipo pizza”. O espaço encontrava-se sujo com restos de massa de crepe espalhada pela banca. Muita louça por lavar. Quando terminaram a preparação do último crepe o primeiro já estava frio. Não sabiam qual a cobertura a colocar nos crepes. A louça apresentada estava suja (copos, talheres e tabuleiro).
Cremosi	Achei o crepe enjoativo. Demorou muito tempo a ser feito. A funcionária deu claramente a parecer que não queria estar a trabalhar, não tendo sido nada entusiasmante com o pedido
GHOOD	Fui muito bem atendido, a colaboradora manteve um discurso profissional e cuidado. Explicou bem as opções disponíveis e foi convincente a apresentar os produtos. Estava ocorrente do Evento que ia decorrer no MBS e convenceu-me a voltar ao espaço.
Leitão do Zé	Utilizaram telemóvel a meio do serviço. Falta comunicação entre empregados. Falta de prontidão (não passou o pano). Ofereceu café mas acabou por não ficar incluído.
Leitaria	Os colaboradores não sabiam cobrar o voucher Simpatia. Foi me pedido para aguardar enquanto eles discutiam, à minha frente se poderiam aceitar ou não. Uma das trabalhadoras pediu me para aguardar enquanto ia ligar ao responsável da loja. Demorou 15 minutos, sem me ter sido dada qualquer tipo de explicação. Quando regressou, não pediu desculpa pelo tempo que aguardei, tendo apenas

	voltado ao atendimento. Disse-me para acrescentar mais produtos para chegar até 10€. Alguns dos produtos estavam secos o que diminuiu os standards da oferta. Apesar disso regressaria à loja.
Mariscaria	O Produto deixou algo a desejar. Não foi apresentada a opção de acompanhar o prato com pão. Apesar disso o Produto era fresco e foi apresentado com uma agradável apresentação.
Piadina	Má apresentação do Produto. Falta de frescura do Produto. Falha na expectativa da refeição.
Quay	Algumas das peças de sushi não foram bem apresentadas tendo-se desfeito mal peguei nelas. O menu era esclarecedor mas quando pedi não sabia que as peças quentes viriam junto a peças frias.

Anexo 5 - Análise de Entrevistas a Gerentes de Loja efetuada em 2015 (6 páginas)

Descrição do Negócio	
Tipo/ Atividade	Restauração
Enquadramento no Mercado	Perto da Fundação
Razão de escolha	Ser um produto do Porto que se enquadra no edifício
Perceção sobre a Agenda do Mercado	
Interesse dos Eventos	Genericamente a utilidade dos eventos tem sido boa, porque basta atrair uma nova pessoa que nunca tenha ido ao mercado para valer a pena, e mesmo que não venha ao nosso estabelecimento no dia em que decorre o evento, virá muito provavelmente na próxima visita.
Eventos mais importante para o negócio	Todo o evento que atraia pessoas que ainda não conhecem o mercado é importante, sejam eles concertos, djs, palestras, exposições, etc.
Temporalidade dos Eventos	Julgo que sim
Clima/Relação com a Administração	
Classificação da relação	Excelente
Propostas de melhoria	Nada
Gestão do espaço	Julgo que podem melhorar a comunicação exterior e inovar em termos de atividades no mercado e ainda em termos de conforto, na medida

	que julgo que as mesas, não serem as adequadas para aquele tipo de espaço.
Avaliação do espaço	
Organização	Devia haver mais espaços para sentar, e mesas mais baixas
Limpeza	A limpeza devia ser constante, de forma a evitar que as mesas fiquem sujas.
Segurança	Nada
Horario	Nada
Clientela	Deviam promover o Mercado junto das Universidades, Empresas envolventes ao Mercado, Agências de Viagens, Hotéis e outros operadores turísticos
Avaliação Geral	7

Descrição do Negocio	
Tipo/ Atividade	Serviços
Enquadramento no Mercado	Piso 1
Razão de escolha	Oportunidade de Negocio
Perceção sobre a Agenda do Mercado	
Interesse dos Eventos	Traz mais gente ao MBS e isso ajuda o venda de produtos
Eventos mais importante para o negócio	Musicais
Temporalidade dos Eventos	Boa
Clima/Relação com a Administração	

Classificação da relação	Boa
Propostas de melhoria	Mais dinamização do Piso 1 e melhorar o Wi-fi
Gestão do espaço	Faltam mesas e cadeiras
Avaliação do espaço	
Organização	Faltam mesas mas tirando isso muito boa
Limpeza	Falta pessoal, nas horas de almoço e jantar, serviço lento
Segurança	Excelente
Horário	Devia encerrar mais tarde sexta e sábado
Clientela	Horas mortas a meio da manhã e tarde
Avaliação Geral	7

Descrição do Negocio	
Tipo/ Atividade	Bebidas
Enquadramento no Mercado	Meio
Razão de escolha	Potencial de Negócio
Perceção sobre a Agenda do Mercado	
Interesse dos Eventos	Bastante boa, atrai mais clientes e ajuda ao consumo. Podia haver mais eventos musicais
Eventos mais importante para o negocio	Eventos de Musica: Bandas, DJ's e cantores
Temporalidade dos Eventos	Aceitável

Clima/Relação com a Administração	
Classificação da relação	Boa
Propostas de melhoria	Mais mesas e cadeiras, mais comunicação com as bancas e mais apoios. Falta estacionamento
Gestão do espaço	Mal distribuído, faltam mesas
Avaliação do espaço	
Organização	Faltam mesas
Limpeza	Demoram muito tempo a recolher as bandejas e a devolver as bancas
Segurança	Excelente
Horário	Devia fechar mais tarde ao fim de semana
Clientela	Boa
Avaliação Geral	8

Descrição do Negócio	
Tipo/ Atividade	Serviços e Restauração
Enquadramento no Mercado	Exterior
Razão de escolha	Onda Urban
Perceção sobre a Agenda do Mercado	
Interesse dos Eventos	Pouco apoio e não são bem divulgados, enorme falha de comunicação
Eventos mais importante para o negocio	Eventos Musicais
Temporalidade dos Eventos	Fraca, deviam ser mais regulares
Clima/Relação com a Administração	
Classificação da relação	Aceitável
Propostas de melhoria	Melhorar comunicação e apoios da Parte da Administração,
Gestão do espaço	Normal
Avaliação do espaço	
Organização	Mal organizado, falhas de informação e dinamização
Limpeza	Normal
Segurança	Excelente
Horário	Deia estar aberto ate mais tarde
Clientela	Nada a apontar
Avaliação Geral	6

Descrição do Negocio	
Tipo/ Atividade	Doces
Enquadramento no Mercado	Meio
Razão de escolha	Tipologia do espaço
Perceção sobre a Agenda do Mercado	
Interesse dos Eventos	São muito bons, diversificados e dinamizam o espaço
Eventos mais importante para o negocio	Musicais porque dão outra vida
Temporalidade dos Eventos	Bons
Clima/Relação com a Administração	
Classificação da relação	Boa
Propostas de melhoria	Mais mesas e cadeiras, importante gerir o ambiente do espaço, aquecedores de interior no inverno e portas abertas no verão
Gestão do espaço	Fundamental melhorar o Wi-fi e arranjar estacionamento para os clientes
Avaliação do espaço	
Organização	Boa distribuição das bancas
Limpeza	Podia ser mais eficaz
Segurança	Excelente
Horário	Podia estar aberto pelo menos até a meia-noite
Clientela	Boa
Avaliação Geral	8

Anexo 6 - Análise de Entrevistas a Gerentes de Loja efetuada em 2015 (3 páginas)

	2015	TIPO
B 1.1	Comchá	R
B 1.2	PtExperience	R
B 1.3	Ghood	R
B 1.4	Piadina Mia	R
B 2.1	Muda	R
B 2.2	Muda	
B 2.3	The Traveller Caffé	R
B 2.4	The Traveller Caffé	
B 3.1	Leitão do Zé	R
B 3.2	Leitão do Zé	
B 3.3	Leitão do Zé	
B 3.4	Caldeirão de Sopas	R
B 4.1		
B 4.2	Humadecoração	L
B 4.3	Bubbles	R
B 4.4	Bubbles	
B 5.1	Flor de Sal	R
B 5.2	Flor de Sal	
B 5.3	Pura Filigrana	P
B 5.4	Confeitaria Moura	R
B 6.1		

B 6.2	Bom Bocado	R
B 6.3	Bom Bocado	
B 6.4		
B 7.1	Sabores e Tradição	R
B 7.2	Paladar dos Açores	R
B 7.3	Cerveja do Mundo	R
B 7.4	Pernil do Mercado	R
B 8.1	Cremosi	R
B 8.2	Cremosi	
B 8.3	Degust Art	R
B 8.4		
B 9.1	Chocolate Rosa	R
B 9.2	Gin Signature	R
B 9.3	Tapas & Destapas	R
B 9.4	Tapas & Destapas	
B 10.1	Vinoteca	R
B 10.2	Vinoteca	
B 10.3	Tendências à Mesa	R
B 10.4	Tendências à Mesa	
B 11.1	Mil e 1 Chás	R
B 11.2		
B 11.3		
B 11.4	Café Bondie	R
L018	Quay True Sushi	R
L019	Forno do Mercado	R

L020	El Tomate	R
L021	Mariscaria Bom Sucesso	R
L022	Maison Gourmet	R
L023	Risotto	R
L024	O melhor Rissol do Mundo	R
L025	NY Sliders	R
L026	Art'E	R
L029	MF	
L030	Fábrica Paupério	R
L031	Leitaria Quinta do Paço	R
L033	Reitoria	R
L034	Livraria do Mercado	L
L035	Creme	P
L036	PomPom	P
L037	Roberto Verino	P
L101	Chicha	R
L102	Make Notes	S
L103	Equivalenza	S
L104	Inês Pereira	S
L105/L106	Copipress	S
Quiosque	Tabacaria do Mercado	S

Legenda:

TIPOS	
ALIMENTAÇÃO (R)	38
ROUPA E MODA (P)	4
LIVRO/DECORAÇÃO (L)	2
SERVIÇOS (S)	5

Anexo 7 - Análise de Entrevistas a Gerentes de Loja efetuada em 2018 (3 páginas)

	2018	TIPO	ESTADO
B 1.1	Comchá	R	MANTEM
B 1.2	Be Natural	R	ENTRADA
B 1.3	Hot Dog Handcrafted	R	ENTRADA
B 1.4	Piadinha Mia	R	MANTEM
B 2.1	Armazém do Queijo	R	ENTRADA
B 2.2			
B 2.3	Caldeirão das Sopas	R	MANTEM
B 2.4	Nata do Mercado	R	ENTRADA
B 3.1	Leitão do Zé	R	MANTEM
B 3.2	Leitão do Zé		
B 3.3	Leitão do Zé		
B 3.4	Leitão do Zé		AUMENTA
B 4.1	Banca da Madeira	R	ENTRADA
B 4.2	Humadecoração	L	MANTEM
B 4.3	Bubbles	R	MANTEM
B 4.4	Bubbles		
B 5.1	Flor de Sal	R	MANTEM
B 5.2	Flor de Sal		
B 5.3	Pura Filigrana	P	MANTEM
B 5.4	Confeitaria Moura	R	MANTEM
B 6.1			
B 6.2	Bom Bocado	R	MANTEM

B 6.3	Bom Bocado		
B 6.4	Açaí Concept	R	ENTRADA
B 7.1	Sabores e Tradição	R	MANTEM
B 7.2	Cerveja do Mundo	R	MANTEM
B 7.3	Cerveja do Mundo		AUMENTA
B 7.4	Pernil do Mercado	R	MANTEM
B 8.1	Cremosi	R	MANTEM
B 8.2	Cremosi		
B 8.3	Ice Cream By Neveiros	R	ENTRADA
B 8.4	Largento Empanadas	R	ENTRADA
B 9.1	Chocolate Rosa	R	MANTEM
B 9.2	Gin Signature	R	MANTEM
B 9.3	Tapas & Destapas	R	MANTEM
B 9.4	Tapas & Destapas		
B 10.1	Vinoteca	R	MANTEM
B 10.2	Vinoteca		
B 10.3	Tendências à Mesa	R	MANTEM
B 10.4	Tendências à Mesa		
B 11.1	Mil e 1 Chás	R	MANTEM
B 11.2	Rissol do Mercado	R	ENTRADA
B 11.3			
B 11.4	Café Bondie	R	MANTEM
L018	Quay True Sushi	R	MANTEM

L019	Forno do Mercado	R	MANTEM
L020	May Kai Poke Bowls	R	ENTRADA
L021	Mariscaria Bom Sucesso	R	MANTEM
L022	Maison Gourmet	R	MANTEM
L023	Risotto	R	MANTEM
L024	Vitaminas	R	ENTRADA
L025	NY Sliders	R	MANTEM
L026	Da Terra / Sandinha	R	ENTRADA X2
L029	MF		
L030	Fábrica Paupério	R	MANTEM
L031	Leitaria Quinta do Paço	R	MANTEM
L033	Reitoria	R	MANTEM
L034	Livraria do Mercado	L	MANTEM
L035	Creme	P	MANTEM
L036	PomPom	P	MANTEM
L037	Roberto Verino	P	MANTEM
L101	Chicha	R	MANTEM
L102	Boa Safra	S	ENTRADA
L103	Equivalenza	S	MANTEM
L104	Inês Pereira	S	MANTEM
L105/L106	Ordered Perfeita	S	ENTRADA
Quiosque	Tabacaria do Mercado	S	MANTEM

TIPOS

ALIMENTAÇÃO	42
ROUPA E MODA	4
LIVRO/DECORAÇÃO	2
SERVIÇOS	5